FACULDADE INTERLAGOS DE EDUCAÇÃO E CULTURA

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

A COMUNICAÇÃO VIA CORREIO ELETRÔNICO

“Otimizando o Uso do E-mail na Comunicação Interna Organizacional”

SÃO PAULO – SP /2009

FACULDADE INTERLAGOS DE EDUCAÇÃO E CULTURA
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

CLÁUDIO VALENTE DE FREITAS
CRISTOVÃO ANTONIO BLANDINO JÚNIOR
EDSON SOUZA GOMES
JALMIR PEREIRA DE SOUZA
PAULO ROBERTO DE LIMA LEAL

A COMUNICAÇÃO VIA CORREIO ELETRÔNICO
“Otimizando o Uso do E-mail na Comunicação Interna Organizacional”

SÃO PAULO – SP /2009

FACULDADE INTERLAGOS DE EDUCAÇÃO E CULTURA
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA

CLÁUDIO VALENTE DE FREITAS
CRISTOVÃO ANTONIO BLANDINO JÚNIOR
EDSON SOUZA GOMES
JALMIR PEREIRA DE SOUZA
PAULO ROBERTO DE LIMA LEAL

A COMUNICAÇÃO VIA CORREIO ELETRÔNICO
“Otimizando o Uso do E-mail na Comunicação Interna Organizacional”

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Interlagos de Educação e Cultura como exigência parcial para a obtenção do Grau de Bacharelado em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof. Cláudia R. de Moura Velozo

SÃO PAULO – SP /2009

FOLHA DE APROVAÇÃO

A COMUNICAÇÃO VIA CORREIO ELETRÔNICO

Cláudio Valente de Freitas
Cristovão Antonio Blandino Júnior
Edson Souza Gomes
Jalmir Pereira de Souza
Paulo Roberto de Lima Leal

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharelado em Administração de Empresas

Comissão Julgadora

1º Examinador: ___________________________
Prof(a) Cláudia R. de M. Velozo
Data: ___/___/______

2º Examinador: ___________________________
Prof(a) Alessandra Carvalho
Data: ___/___/______

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado a todos aqueles que, de variados modos, contribuíram para sua conclusão, compartilhando conosco suas experiências, indicando fontes de pesquisa, opinando, exigindo, estimulando ou, simplesmente, preparando com carinho, o café que nos manteve acordados e dispostos. É dedicado especialmente aos nossos familiares e pessoas queridas, que cederam, gentilmente, minutos preciosos do tempo que teriam ao nosso lado, em prol do seu desenvolvimento.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho representa, mais do que uma atividade acadêmica, uma conquista pessoal na vida de cada integrante desse grupo. O concluímos com a plena convicção de que já não somos as mesmas pessoas que o iniciaram. Dentre tais mudanças, podemos destacar, por exemplo, a profunda gratidão que levaremos conosco, àqueles que foram fundamentais ao longo destes últimos anos:

- A todos os professores que compartilharam conosco seu conhecimento, mesmo sem que o merecêssemos, muitas vezes;

- À nossa orientadora, profª Cláudia Rosa de Moura Velozo por nos ceder seu tempo, experiência e competência;

- Aos nossos familiares, por entenderem nossa ausência, ou ainda, nossa presença desgastada pelo cansaço.

EPÍGRAFE

"Dirigir bem um negócio é administrar seu futuro; dirigir o futuro é administrar informações".

(Marion Harper)

RESUMO

Os processos de comunicação organizacional têm sido fortemente impactados, nos últimos anos, pela constante evolução tecnológica, que tem possibilitado a introdução de novas ferramentas e a mudança de conceitos administrativos e operacionais. Dentre essas ferramentas, poucas causaram tanto impacto no dia-a-dia das empresas como o correio eletrônico, sendo este, o principal veículo de comunicação da organização moderna. Suas características, vantagens e desvantagens sobre outros canais de comunicação, são abordadas e discutidas no decorrer deste trabalho, consolidando-o como importante fonte de consulta a toda empresa que vise otimizar seus processos de comunicação interna via correio eletrônico.

Palavra chave: correio eletrônico, e-mail, comunicação interna, Internet

ABSTRACT

The processes of organizational communication have been strongly impacted, in recent years, by the frequent technology evolution that has enabled the introduction of new tools and the change of management and operational concepts. Among these tools, just a few has caused so much impact on day-to-day business such as electronic mail, which is the main vehicle of communication of the modern organization. Its features, advantages and disadvantages over other channels of communication, are addressed and discussed in this paper, consolidating it as an important source of refers to any company that seeks to optimize their internal communication’s processes via email.

Word Key: email, internal communication, Internet

RELAÇÃO DE FIGURAS

RELAÇÃO DE GRÁFICOS

RELAÇÃO DE TABELAS

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

No mercado atual, cuja competitividade é característica predominante, um dos maiores patrimônios de uma organização é, sem dúvida, o conjunto de informações referentes ao seu negócio.

Por se tratar de um bem tão valioso, a informação deve ser tratada de modo responsável, devendo o seu fluxo diário de transmissão e recebimento ocorrer de modo eficaz, evitando-se, desta forma, falhas decorrentes de “ruídos na comunicação”**.**

Buscando esta otimização em seus processos, muitas organizações passaram a centralizar toda a sua estrutura de comunicação em sistemas eletrônicos *online*, o que favoreceu o desenvolvimento de uma gama imensa de novas ferramentas voltadas a satisfação desta crescente demanda.

E dentre estas, uma, em especial, ganhou extrema notoriedade, consolidando-se como a ferramenta para comunicação mais importante para a organização moderna. Esta ferramenta é o **correio eletrônico**.

Paralelamente aos inúmeros aspectos positivos presentes na utilização deste recurso, porém, encontram-se também alguns problemas, ocasionados, em sua grande maioria, por sua utilização inadequada ou ineficiente.

E neste cenário, surge o foco da presente pesquisa: identificar, no cotidiano da organização moderna, as principais falhas existentes nos processos de transmissão e recepção de informações via correio eletrônico, no que tange, sobretudo, ao modo como a informação é tratada ao longo de todo o processo.

A Importância do Problema

Por se tratar de um tema relativamente novo, a comunicação organizacional via correio eletrônico não dispõe de um grande número de obras literárias destinadas diretamente a sua discussão.

O correio eletrônico foi inserido no dia-a-dia das empresas, e não foi acompanhado por um “manual de instruções”.

Por tal razão, nota-se uma evidente falta de mecanismos para parametrização de aspectos ligados ao uso do mesmo, ficando a cargo de cada empresa determinar quem utilizará, quando utilizará, como utilizará e com qual finalidade utilizará o correio eletrônico.

E como, em muitos casos, não existe um adequado processo de orientação ao usuário desta ferramenta, a empresa acaba exposta a diversos problemas derivados de sua utilização incorreta, dentre os quais pode-se citar como exemplos:

- Dificuldade na transmissão e recepção de informações;
- Lentidão em processos operacionais e administrativos;
- Erros por má interpretação de mensagens;
- Perda de produtividade;
- Prejuízos financeiros e de diversas outras naturezas.
- Comprometimento de sua imagem e da imagem de seus profissionais, internamente e junto ao mercado.

Daí a importância de um estudo aprofundado sobre o tema, que no futuro possa servir de subsídio para a elaboração de treinamentos internos e minimizar a incidência destes tipos de problemas no cotidiano da organização moderna.

Objetivos

A presente pesquisa tem por objetivo principal tornar-se material de referência para organizações que busquem a estruturação de um modelo eficaz de comunicação interna, no que tange ao fluxo de informações gerenciado por sistemas de correio eletrônico, especialmente sobre dois aspectos: qualidade da mensagem e estrutura de distribuição de responsabilidades.

Podemos ainda, destacar como metas correlacionadas ao mesmo:

- Realizar levantamento sobre os principais problemas derivados da inadequada utilização do correio eletrônico como veículo de comunicação interna na empresa moderna, analisar os dados obtidos e elaborar um modelo para otimização e padronização do uso desta ferramenta.

- Apresentar técnicas eficazes para a correta elaboração e transmissão de mensagens, no que diz respeito a aspectos como: gramática, organização de idéias, objetividade, clareza, dentre outros que se apresentem como relevantes.

- Definir um modelo eficaz de estruturação para o gerenciamento do fluxo de informações internas na organização.

Revisão Bibliográfica

Para atingir o objetivo principal de nossa pesquisa fez-se necessária uma “compilação de informações” provenientes de diversos autores e abordagens.

Como maiores norteadores de nossa linha de raciocínio destacam-se autores como Gélson Clemente dos Santos, cuja abordagem literária ao tema “Comunicação Administrativa” nos serviu de alicerce para início de nossas pesquisas e José Paulo Moreira de Oliveira, que em seu livro “Como escrever melhor” nos forneceu precioso conteúdo destinado a eficiência na comunicação escrita.

Em seguida temos ainda Nelson Gomes e Paulo Nassar como maiores pesquisadores da realidade dos processos de comunicação nas pequenas e micro empresas e cujas idéias foram expostas através da obra “A comunicação na pequena empresa”.

A análise destas três obras nos leva a um foco mais específico dentre tantos aspectos presentes no tema em questão. Assim, abordaremos a Comunicação Organizacional via Correio Eletrônico sob uma visão que se atem, prioritariamente, à qualidade da mensagem e de seus processos de transmissão e recepção.

Metodologia

Pesquisa de abordagem qualitativa, baseada em estudo de caso e análise de características específicas de diversos tipos de organizações.

Pesquisa bibliográfica, objetivando o levantamento de dados relacionados a aspectos pertinentes aos temas: comunicação organizacional, comunicação eletrônica, comunicação escrita e sistemas de correio eletrônico, dentre outros que se apresentaram como relevantes para a consolidação de um conceito de aplicação de técnicas para otimização dos processos em estudo.

CAPÍTULO 1

1. A ANATOMIA DA COMUNICAÇÃO

1.1. OS ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DA COMUNICAÇÃO

Segundo THOMPSON (1977), para estudar a comunicação, é preciso adotar um plano para organização dos dados, identificar todos os componentes de um sistema de comunicação, especificar funções e analisar processos. A comunicação quando ocorre, compreende a transmissão de uma informação de fontes para receptores e de receptores para fontes.

> *"A comunicação não é um processo linear; é circular ou cíclico. A informação passa da fonte através do receptor, voltando então para a fonte em forma alterada – completando assim um ciclo". (THOMPSON, 1977, p.11)*

Todo processo de trasmissão de informações possui quatro componentes básicos:

Fonte:

É a nascente de mensagens e indicadora do ciclo de comunicação. Aqui já se encontra um problema, pois, cada indivíduo possui um conjunto exclusivamente seu de informações, não havendo outra coleção igual em todo o mundo. Sendo assim, quando formulamos e enviamos uma mensagem, só nós utilizamos do estoque pessoal de informações que possuímos, não nos preocupando, muitas vezes, com quem irá recebê-la.

> *Para influenciar o procedimento do receptor, a fonte precisa primeiramente "codificar" a informação que deseja enviar. "Codificar" é selecionar e ordenar um conjunto de símbolos (ou código) significando alguma coisa para ambos – a fonte e o receptor. (THOMPSON, 1977, p.20)*

Receptor:

É o intérprete de mensagens. As decisões tomadas pelo receptor e sua maneira de mudar de atitude são medidas da eficiência da comunicação. A mensagem tem o propósito de influenciar e reduzir a variabilidade de comportamento do receptor, que é o ponto central, o pivô no qual a mensagem é refletida de volta à fonte. A eficiência como transmissor precisa ser medida pelo comportamento do receptor que recebe sua mensagem, nos levando a um princípio básico da comunicação: os significados não estão na mensagem, mas nos receptores. Como a fonte é o nascedouro da mensagem, o receptor é, naturalmente, a fonte dos significados.

Mensagem:

Definida como um conjunto ordenado de símbolos cujo significado fica claro apenas através do comportamento de cada receptor. Para influenciar o procedimento do receptor, a fonte precisa primeiramente codificar a informação que deseja enviar. Codificar é selecionar e ordenar um conjunto de símbolos significando alguma coisa para a fonte e para o receptor.

Veículo:

Canal ou cadeia de canais que ligam a fonte ao receptor, os veículos de comunicação não são neutros, moldam a mensagem à sua própria imagem, exercendo influência sobre a mensagem tornando-se parte dela. Veículo e mensagem são inseparáveis. Não existem estudos que indiquem a existência de um veículo definitivamente mais eficiente, havendo apenas o mais apropriado à situação e/ou objetivo da *fonte*. É necessário lembrar, que a comunicação é um processo cíclico e que, para ser completo, outras cadeias precisam ser estabelecidas de volta entre receptor e a fonte. Estes são os chamados *canais de realimentação* e ajudam a fonte a apurar a eficácia de sua transmissão original. A fonte, baseando-se na informação realimentada, pode modificar mensagens subseqüentes, de maneira a fornecer novas mensagens com grande probabilidade de êxito, dando origem a um sistema de comunicação autocorretor ou auto-regulador.

Ruídos:

Em todos os veículos de comunicação existem ruídos que interferem na mensagem. O “ruído” pode ser definido como um conjunto de fatores dentro de um canal que interferem na qualidade da mensagem. O ruído num veículo de comunicação não se refere necessariamente a um som, barulho ocasional, mas sim aos fatores que obstruem a informação em qualquer canal ou dificultam, de algum modo, o seu processo de transmissão e recepção.

1.2. OBSTÁCULOS À COMUNICAÇÃO EFICIENTE

Vários são os fatores que afetam a eficiência da comunicação. A tais fatores, que criam distorções, equívocos e atritos, desvirtuando o processo da comunicação e dificultando a sua compreensão e efetividade, dá-se o nome de *barreiras* ou *ruídos da comunicação*.

1.2.1. O Não Conhecimento da Mesma Realidade

> *O problema fundamental da comunicação, particularmente no mundo dos negócios, é simplesmente entender o que a pessoa está dizendo. Pessoas de diferentes indústrias e empresas frequentemente não falam a mesma línguagem. Empregam diferentes jargões executivos. Mesmo dentro da mesma empresa, tenho visto uma grande falta de compreensão por causa do problema “linguagem”. (MILO, 1986, p. 66)*

Duas pessoas não percebem da mesma maneira uma realidade ou situação. Embora os homens vivam no mesmo mundo, na verdade, não pensam e não sentem do mesmo modo. Percepção implica em integração, organização, seleção e interpretação de impressões sensoriais. Este processo interpretativo dos estímulos que nos chegam do meio-ambiente é que nos leva a conceituar significativamente a nossa realidade e a criar imagens representativas dela.

O significado é, portanto, o produto da percepção e da interpretação pessoal da realidade. A mesma realidade será interpretada de modos diferentes, de acordo com as características individuais.

Dentre os fatores que levam à percepções diferentes entre indivíduos, apresentam-se, principalmente, as diferenças: psicológicas, de idade, sexo, grau de instrução, nível hierárquico, econômico, regionalidade, interesses, personalidade, aptidões e especialização.

1.2.2. Mensagens Mal Formuladas

> *“A mensagem (...) pode ser definida como um conjunto ordenado de símbolos cujo significado fica claro apenas através do comportamento de cada receptor.” (THOMPSON, 1977, p.19)*

Na elaboração de mensagens significativas utilizamos um sistema estruturado de signos linguísticos, isto é, aplicamos um código verbal ou escrito.

Esse código oferece uma quantidade considerável de elementos e relações à escolha dos comunicadores que os empregam de acordo com suas capacidades e preferências. Com base nessa seleção individual dos elementos é que as mensagens se tornam corretas ou incorretas, precisas ou imprecisas, claras ou obscuras.

O problema da clareza e da correção da mensagem é decorrente do conhecimento do verdadeiro significado das palavras, de seu emprego adequado, da estruturação das frases, da disposição das idéias, evitando-se as frases vazias de conteúdo, as omissões por descuido, a falta de coerência, a repetição, o emprego de gírias.

O emprego inadequado da língua gera dificuldades na sua compreensão. Isto acarreta a necessidade de explicações e correções que atrasam o processo da comunicação e despendem custos onerosos.

1.2.3. Problemas de Decodificação e Recodificação

Muitas vezes o centro de comunicação tem de captar as mensagens de seus superiores e retransmití-las aos diferentes setores da empresa.

Para isso, não basta transmitir palavra por palavra: é necessário também interpretá-las da maneira correta e adequá-las a linguagem compatível a seus novos

destinatários. Ou seja, uma mesma mensagem pode ser percebida e assimilada de maneiras distintas, por receptores distintos.

1.2.4. Outras Barreiras

Segundo SANTOS (1984), além dos problemas anteriormente citados, uma série de outras situações se apresentam como danosas à eficiência da comunicação:

- Perda de sentido no decorrer da mensagem;
- Suposições não esclarecidas;
- Desatamentos ou conflitos de padrões de norma de conduta e valores;
- Falta de confiança no emissor (por exemplo, falta de autoridade da fonte);
- Avaliação prematura das comunicações, prejulgando antes mesmo da recepção da mensagem;
- Deficiências no processamento, manipulação ou transmissão de mensagens, acarretando uma longa seqüência de operações humanas e de máquinas, as quais podem causar distorções as informações;
- Relações hierárquicas podem criar alguma dificuldade para a comunicação, uma vez que, para proteger interesses pessoais, uma das partes pode distorcer deliberadamente fatos, ordens, etc;
- Informações embasadas em boatos;
- Desconhecimento do assunto, gerando insegurança;
- Sobrecarga de informações.

1.3. FATORES BÁSICOS PARA A ELABORAÇÃO DA MENSAGEM

Um dos aspectos da comunicação envolve a elaboração de mensagens orais ou escritas através do emprego de uma linguagem clara, precisa e correta. O conhecimento da língua é um requisito importante para uma eficiente elaboração das mensagens.

> *"Entretanto, a língua pode ser também um fator de limitação entre aqueles que falam e escrevem na mesma língua, principalmente quando não se reconhece que a língua é um organismo vivo, em contínua evolução." (SANTOS, 1984, p.22)*

O emprego eficiente de uma língua exige um conhecimento das palavras e de seus vários significados nos textos em que são empregadas. O dicionário ajuda a atingir uma melhor compreensão do significado das palavras. Mas os melhores instrumentos da formação de um vocabulário eficiente são a leitura, a redação e a conversação.

O executivo, por exemplo, deve possuir um vocabulário maior do que o vocabulário médio da população e os executivos superiores, em geral, necessitam de um vocabulário mais extenso do que os de nível inferiores.

A aquisição de um vocabulário satisfatório é um atributo altamente essencial também para o funcionário de médio ou baixo escalão (nível operacional), pois estes também serão responsáveis por importantes etapas dos processos de transmissão e recepção de informações na organização.

O problema da elaboração da mensagem está na seleção das palavras e sua combinação a fim de que possam transmitir o significado de maneira mais eficiente.

O caminho para falar e escrever eficientemente não é fácil. Os livros podem ajudar a vencer algumas dificuldades. Entretanto, o conhecimento de técnicas não é suficiente sem a prática. Essas experiências se desenvolvem em exercícios cotidianos, através de contatos formais e informais, no ambiente de trabalho e pessoal.

Uma mensagem deve ter informação o suficiente para cobrir o assunto em questão e alcançar os objetivos do comunicador.

Outro ponto a considerar na elaboração de mensagens é a importância de atrair e manter a atenção do ouvinte ou leitor. As comunicações devem ser interessantes, visualmente agradáveis.

> *"Os escritos devem ser redigidos de modo a reduzir a carga de trabalho de quem lê. Assim, devem ser evitados circunlóquios, as frases reduntantes e supérfluas, a prolixidade. O objetivo é informar e não fazer literatura". (SANTOS, 1984, pg.23)*

As mensagens devem ser planejadas e pensadas antes de serem escritas. Evitar os floreios e as frases frouxas, procurando os fatos e idéias realmente essenciais para o entendimento do contexto geral.

Outros fatores a considerar, ainda, são as diferenças individuais e de grupos. A abordagem feita aos funcionários administrativos não é a mesma feita aos operários. Logo, a técnica utilizada com um indivíduo pode não funcionar plenamente com o outro.

As diferenças individuais podem ser atribuídas não só ao caráter e personalidade, como também aos encargos funcionais ou aos interesses profissionais e vocacionais. Cada um reage de forma diferente. Daí a importância da constante interação com temas relacionados ao comportamento e a dinâmica psico-sociológica de determinados indivíduos e grupos.

Outos fatores a serem considerados para a eficácia da comunicação são a *adequação* e *sincronização*. Por adequação entendemos a adaptação das idéias ao tempo em que se vive, a situação, ao tema e as pessoas envolvidas. Por sincronização, a elaboração da mensagem na época oportuna, isto é, não deixar passar o tempo apropriado de emitir a mensagem – ter o senso de oportunidade.

1.4. A ESCRITA E A LEITURA EFICIENTES

1.4.1. Como Escrever Corretamente

Na sociedade da informação e do conhecimento, dominar a escrita é fundamental. Saber comunicar-se com eficácia constitui uma enorme vantagem competitiva no atual mercado de trabalho. A capacidade de absorver, transformar,

transmitir informações e principalmente na forma escrita é fundamental para êxito dos negócios.

Para entender a importância da linguagem escrita e saber como usá-la, você tem de compreender sua evolução ao longo do tempo. Hoje, com as novas tecnologias, prevalecem objetividade e a maior informalidade nas relações com o receptor.

Um texto que valoriza o aspecto positivo da informação é capaz de gerar efeitos extremamente benéficos na área profissional: pode funcionar como elemento de motivação para os funcionários a ser atraente para clientes e fornecedores. Para que uma organização tenha um bom ambiente de trabalho, a cortesia deve permear tanto as relações entre as pessoas como os textos que elas produzem.

Todo profissional deve ter como meta tornar-se um bom comunicador, o que é fundamental para seu sucesso. Por isso, precisa reconhecer a diferença entre o mau e o bom comunicador e ser capaz de fazer a transição de um estágio para outro. O bom comunicador, antes de escrever, se organiza, tem domínio do assunto, tem foco na informação, buscando mais clareza e legibilidade. O mal comunicador é apressado, desorganizado, não tem planejamento e gera dificuldades de interpretação ao receptor.

> *Valores, crenças e ideologias, personalidade, tudo se torna evidente no texto que você produz. Seu conhecimento, sua formação, sua organização e sua capacidade de ser criativo também afloram em função da escolha das palavras e da maneira como você distribui as informaçõe. (OLIVEIRA, 2001, p.6)*

Um bom texto trás credibilidade, passa a imagem certa, reúne elementos essenciais à comunicação, leva o leitor a ação, é fruto do domínio do assunto, da linguagem e da quantidade de informações adequadas ao objetivo.

> *Em geral, textos ineficazes são aqueles produzidos pelos maus comunicadores e apresentam problemas formais. Da escrita rebuscada e difícil ou do emprego de construções que, embora gramaticalmente corretas, estão em desuso. Além disso, a linguagem tende a ser burocrática e protocolar, ou então com uso abusivo de modismos lingüísticos. Rimas e má ordenação de palavras na frase também são comuns. Isso sem mencionar os problemas gramaticais. (OLIVEIRA, 2001, p.16)*

A comunicação escrita pode ser uma grande aliada na tarefa de transformar, mobilizar e influenciar pessoas.

A leitura freqüente de jornais, revistas, livros ou outras fontes de informação escrita, pode constituir uma importante base para o conhecimento: *ler* é a base do conhecimento, *escrever* é a base do crescimento *e reescrever* é a base do aprimoramento.

A ordem natural e direta deve ser obedecida, mantendo-se sempre a concisão. A escolha das as palavras mais adequadas ao contexto também é um recurso valioso para a construção de uma frase clara, objetiva e atraente: muitas vezes uma palavra diz o mesmo que duas ou três juntas.

O conhecimento gramatical não pode ser obstáculo para quem quer escrever. Objetivando a coesão gramatical e sintática do texto, o processo de elaboração do mesmo deverá seguir três etapas:

- Elaboração de rascunho;
- Revisão e correção;
- Finalização.

O dicionário é uma importante ferramenta no processo de revisão ortográfica e deve ser usado tanto quanto necessário.

Não basta escrever bons textos: ter o domínio sobre layout, escolher fontes certas, imagens, gráficos, tabelas e cores na dose certa, também auxiliarão na elaboração de mensagens mais atraentes e de melhor compreensão para ao receptor.

No cotidiano de uma empresa, é natural que a maioria dos profissionais tenha que escrever e-mails, rotineiramente, sobre os mesmos assuntos. Manter modelos previamente definidos e gravados é uma maneira de agilizar o processo de transmissão e garantir a qualidade da mensagem.

O comunicador deve esquematizar seus argumentos e observar se as palavras utilizadas estão de acordo com o contexto a que a mensagem se refere.

1.4.2. Interpretando Corretamente as Informações Através da Leitura

> *"Uma leitura eficiente requer capacidade de compreensão do significado transmitido pelas palavras. A leitura é um processo mental; o problema básico é captar e reter os pensamentos expressos pelas palavras". (SANTOS, 1984, pg.26)*

O parágrafo geralmente tem uma idéia central ao redor da qual se organizam os detalhes. A proeficiência da leitura está em encontrar rapidamente esta idéia central e depois partir para as idéias subsidiárias. Atentar bem para o valor semântico de partículas e expressões como, mas, também, entretanto, etc. é importante fator para a interpretação correta de suas idéias.

Além do mais, encontrar motivação na leitura e não ler como uma obrigação, um ônus imposto, é importante. Julgar as idéias de acordo com os valores do autor e não de acordo com os seus próprios, também é essencial para uma maior exatidão na absorção das idéias transmitidas.

> *"Toda leitura, indistintamente, vai enriquecer seu vocabulário, mostrar diferenças de estilo e acrescentar informações relevantes sobre o mundo. Nesse processo, procure aprender informações que somem algo a seu conhecimento". (OLIVEIRA, 2001, p.22)*

CAPÍTULO 2

2. O PAPEL DOS SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO

2.1. UMA VISÃO GERAL SOBRE A COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA

> *“Podemos conceituar comunicação administrativa como um processo mediante o qual informações e decisões são transmitidas entre os membros de uma organização provocando estímulos e induzindo-os a um comportamento”. (SANTOS, 1984, p.16).*

Tendo em vista o constante aperfeiçoamento deste processo, a maior parte do tempo do administrador moderno é empregada no controle do fluxo de informações que movem a organização: transmissão e recepção de orientações, participação em reuniões, leitura e escrita, etc.

O processo de comunicação nas organizações abrange um centro de decisões cuja missão é receber as informações, avaliá-las e dar a ela os rumos que lhe são cabíveis.

Para que a comunicação ocorra com maior precisão e clareza, é necessário que o comunicador não só conheça e avalie o seu papel e posição – de chefe ou subordinado – quais suas responsabilidades, nível de autonomia (dentre outros aspectos), como também o que exatamente pretende dizer, para quem e para quê.

> *A principal função da administração é determinar o sistema de informação que capacite a organização a lidar com o meio ambiente (...) a organização de uma empresa é nada mais que a organização do seu fluxo de informações entre suas partes funcionais. (SANTOS, 1984, p.04)*

Outro fator importante para as comunicações administrativas é que elas são instrumentos para relacionar posições – *comunicação funcional*. Embora seja possível separar a personalidade do ocupante de um cargo, as comunicações administrativas dependem principalmente do comportamento funcional, ou seja, as relações são estabelecidas muito mais entre posições do que entre pessoas.

As atividades de comunicação representam um aspecto importante das responsabilidades. Informações relativas às decisões fluem dos níveis mais altos

para os mais baixos e as informações referentes ao funcionamento percorrem o caminho inverso.

Embora os cargos determinem a natureza das comunicações dentro do ambiente organizacional, são as pessoas os canais pelos quais a informação circulará. O departamento de pessoal, por exemplo, exige um constante intercambio com funcionários de outros departamentos.

Por outro lado, os cargos executivos exigem uma constante entrada de informações e resultam numa produção de informações correspondentes, além e conferir o direito de transmitir mensagens *instrutivas*, de *ordem* ou *controle*.

2.2. A COMUNICAÇÃO EFICIENTE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

> *Não importa grau de instrução, classe social, faixa etária. Todos são clientes - internos ou externos - e têm direito a uma reposta clara e profissional. Responda precisamente ao que foi perguntado. Imprecisão gera sempre trabalho dobrado, pois a resposta incompleta gera novo e-mail. Além disso, não perca o controle sobre a quantidade de informações. (OLIVEIRA, 2001, p.59)*

No âmbito das organizações a comunicação concorre para integrar de forma equilibrada suas partes constitutivas, visando a sua eficácia.

Pimenta (2002) complementa que uma das principais funções da comunicação organizacional é contribuir para definição e concretização de metas e objetivos organizacionais, possibilitando a integração e o equilíbrio interno.

> *A sobrevivência de uma organização costuma estar vinculada com o seu fluxo produtivo e como ela o apresenta no mercado. Porém, quando avaliamos esta sobrevivência mais amiúde perceberemos que a verdadeira razão da existência de uma organização é a comunicação que ocorre dentro dela, entre ela e seu meio ambiente, entre ela e seu corpo produtivo e principalmente entre ela e seu público interno. (THAYER, 1972, p.32).*

É através deste relacionamento comunicativo que são determinadas as condições de sua existência e a direção de seus movimentos.

Mediante esta visão, surge o desafio de mudar o foco da gestão dos processos comunicacionais, para uma gestão de soluções em comunicação, de

informação, de relacionamentos, de conhecimento, de análise dos ambientes tanto internos como externos.

Gomes (1997) ressalta a importância desta análise, alertando para a forma como as organizações tratam a comunicação internamente, pois ela refletirá na forma como a organização se comunica com o ambiente externo, facilitando ou não os negócios organizacionais.

Apesar de toda a tecnologia disponível - e-mails, mensagens instantâneas, vídeo-conferências, dentre outros – a comunicação entre os funcionários nas empresas continua apresentando sérios problemas.

Segundo pesquisa realizada pelo Grupo DMRH - consultoria de recursos humanos de São Paulo - 47,9% dos profissionais brasileiros estão insatisfeitos com a qualidade da comunicação no trabalho.

A pesquisa, realizada com mais de 1300 analistas, coordenadores, supervisores, gerentes e diretores de diversas empresas do país, mostra que o problema se multiplica conforme desce na hierarquia corporativa: cerca de 60% dos profissionais entrevistados apresentam, cotidianamente, dificuldade para entenderem quais suas metas e cinco em cada dez entrevistados reclamam da falta de clareza dos executivos de suas empresas.

No dia-a-dia, revela a pesquisa, a informação se perde quando passa pelo gerente, que está na fronteira entre a alta direção e os escalões mais baixos e é encarregado de interpretar e repassar, aos escalões mais baixos, as informações estratégicas da empresa.

Normalmente, o gerente quer se comunicar, mas não cumpre bem a tarefa porque está sobrecarregado. Quando o gestor se comunica mal, as informações estratégicas são disseminadas a “conta-gotas”.

O resultado é péssimo: sem compreender toda a estratégia, o subordinado interpreta a informação para cumprir suas metas e passa a atuar por conta própria. E, como consequência, surgem informações desencontradas e conflitos pessoais, e os resultados despencam.
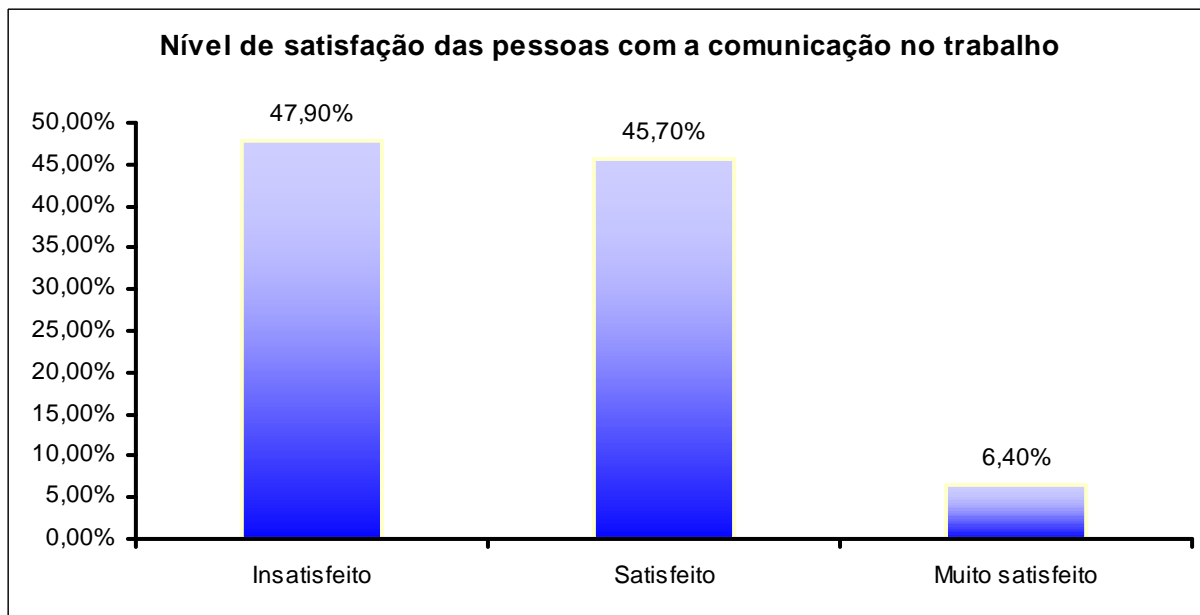
Gráfico 01 – Fonte: Revista Você SA, maio de 2009, p.43

2.2.1. O Papel do Administrador no Gerenciamento do Fluxo de Informações da Organização

Os gestores têm boa parcela de culpa na ineficiência dos processos de gerenciamento do fluxo de informações das empresas.

Muitas vezes, possuem a obrigação de repassar a informação e não o fazem deliberadamente ou as repassam da maneira errada. Isso ocorre, principalmente, por três razões:

- O gerente não dá as tarefas relacionadas à comunicação a importância que lhes é devida;
- O gerente tem receio de que alguém da equipe saiba usar a informação melhor que ele e por isso a sonega;
- O gerente tem preguiça.

"Falhas na comunicação resultam em relacionamentos truncados, o que acaba levando a um clima ruim dentro das áreas", diz o professor Samuel Borges,

de Campinas, interior de São Paulo, que ensina profissionais de empresas como o grupo Gerdau, Petrobrás, Motorola e Unibanco a se comunicarem melhor.

É nesse ponto que a comunicação ruim produz conflitos. Não por acaso, 54,9% dos entrevistados pela pesquisa do Grupo DMRH disseram não haver um ambiente de confiança mútua na empresa em que trabalham.

Numa visão moderna de gestão, o papel do gestor não pode ser apenas transmitir a informação corretamente, mas implementar uma estrutura organizacional que mantenha esta informação correta ao longo de todo o processo de transmissão que a envolve.

2.2.2. Onde Nascem os Problemas de Comunicação

Em se tratando de transmissão de informações, os diversos tipos de falhas existentes, na maioria dos casos, possuem origens semelhantes. Dentre estas, podemos destacar como principais:

- Mudança excessiva de metas e estratégias por parte da empresa;
- Excesso de informação, dificultando a definição de prioridades e a interpretação cautelosa de cada assunto;
- Funcionários com dificuldades individuais na comunicação;
- Mensagens excessivamente transmitidas, ocasionando perda de tempo até a chegada ao destinatário responsável pela sua efetiva utilização;
- Falta de objetividade na mensagem;
- Desconhecimento da área ou pessoa responsável pelo assunto a ser transmitido;
- Liberação de informações aos poucos ou desordenadamente.

2.3. A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO

> *"A comunicação é um processo complexo que inclui transmissão e recepção de problemas, sugestões, experiências, climas emocionais, objetivos, etc". (SANTOS, 1984, pg.6)*

Quando o assunto é a comunicação organizacional a transmissão de informações passa a ser acompanhada por uma série de expectativas de ações, servindo de estímulo para tomada de decisões, mudanças operacionais, novas estratégias de atuação, etc. E, muitas vezes, a rapidez dessas ações também é fator preponderante.

Portanto, nota-se que, à medida que a organização administrativa vai se tornando mais complexa, surge também a necessidade de se realizar a intercomunicação com maior rapidez e eficiência. E para que a comunicação se realize com precisão, clareza e de modo compreensível, é necessário que o comunicador não só conheça e avalie o seu papel ou posição – de chefe ou subordinado – como também a estrutura organizacional que o envolve e os caminhos que cada tipo de informação deve percorrer para alcançar os objetivos aos quais se destina.

Genericamente, os objetivos da comunicação interna numa organização se resumem a um só: fazer com que cada elemento da empresa fique ciente de tudo aquilo o que a sua posição dentro da estrutura da empresa exige que ele saiba.

Segundo Gerson Teixeira (1984, pg.06), o propósito da comunicação numa empresa é efetivar mudanças e influenciar ações.

Problemas de comunicação são problemas de administração, e os problemas de administração se resolvem com uma comunicação eficiente: é através da comunicação que se edifica o moral do grupo e se aumenta a cooperação construtiva entre administração e empregado e, em consequência, a produtividade.

> *"(...) As relações (numa empresa) são estabelecidas muito mais entre posições do que entre pessoas". (SANTOS, 1984, p.08).*

Segundo o autor, é importante o conhecimento da estrutura hierárquica da organização por parte de todos os envolvidos no gerenciamento do seu fluxo de

informações, pois é este conhecimento que garantirá a transmissão da informação a quem ele realmente ela se destina, de maneira rápida e eficiente.

> *As atividades de comunicação representam um aspecto importante das responsabilidades. Informações relativas a decisões fluem dos níveis mais altos para os mais baixos, e as informações a respeito do funcionamento percorrem o caminho inverso. Na verdade, são as pessoas e não os cargos que formam os elos vitais do processo de comunicação – as pessoas que ocupam os cargos é que são os meios pelos quais a comunicação se efetua. Mas é a natureza do cargo que determina a quantidade e o tipo da informação que deve ser manipulada. Os cargos executivos exigem uma constante entrada de informações e resultam numa produção de informações correspondente. (SANTOS, 1984, p.13)*

O estabelecimento dessa cadeia de relações e responsabilidades constitui a chamada “rede formal de comunicação” da empresa, e pode ser representada nos conhecidos organogramas funcionais.

> *A organização formal é comumente representada nos organogramas e construída por meio de uma cadeia de comando na qual a autoridade é delegada sucessivamente de uma pessoa a outra . O fucionamento dessa cadeia de comando requer um trabalhoso complexo de ordens, instruções e relatórios que se constituem no sistema de comunicações da empresa. (SANTOS, 1984, p.18)*

2.4. A REDE INFORMAL DE COMUNICAÇÃO

Não se pode negar que grande parte dos sistemas de comunicação em uma empresa é informal, no sentido de que não é planejada por executivos e superiores. Os subordinados modificam os canais planejados e criam outros, não planejados.

Os canais informais devem ser encarados como uma atividade normal, natural, uma vez que constituem uma força muito importante na transmissão de comuicação e mesmo na disseminação de informações prejudiciais ao interesse da administração, pois podem espalhar informações falsas. Alguns canais se originam de esforços feitos para satisfação de objetivos puramente pessoais.

O primeiro passo para o seu uso construtivo é reconhecê-lo; o segundo é aprender a lidar com eles; o terceiro, trabalhar com os líderes da rede informal quando necessário. Tais “líderes” ocupam posição importante na comunidade empresarial. Seu valor para difusão das idéias está no fato de poderem alcançar e

influenciar pessoas que não seriam receptivas à mesma idéia quando oriundas de um dirigente, e também no fato de serem altamente acessíveis.

Quando não se estabelecem vias adequadas de comunicação *vertical* e *horizontal*, os subordinados estabelecem seus próprios sistemas informais.

CAPÍTULO 3

3. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA ERA DIGITAL

3.1. O SURGIMENTO DE UM NOVO E COMPLEXO CENÁRIO

> *As empresas convencionais não terão mais espaços no mercado atual, seu custo tenderá a ser mais alto do que as outras que adotam sistemas mais eficientes e eficazes de comunicação. Para que uma empresa sobreviva na era digital, ela deverá entender, sim, de tecnologia, das redes, porém, acima de tudo, da psicologia de seus principais clientes: o interno e externo. (FIGUEIREDO, 1999, p.50)*

As empresas de hoje tem seus próprios valores e cultura, e suas características tendem a interferir fortemente na forma de comunicação que deverá ser usada.

Alguns termos estratégicos tendem a persistir em certas organizações e até a incorporar-se em sua cultura, influenciando e definindo uma comunicação própria que somente será decodificada pelos seus componentes. Há o desenvolvimento de características próprias que se incorporam ao "DNA corporativo", dando a cada empresa características únicas.

Os próprios valores e missões da empresa dão origem a uma forma especial de comunicação que será mais bem decodificada pelos seus colaboradores e pessoas que com ela interage diretamente.

Todo o processo de comunicação contará com os componentes internos e externos à empresa. É preciso analisar todos os detalhes necessários e imaginar como tratá-los. E, finalmente, criar um perfil futuro que melhore harmonicamente a visão estabelecida e os recursos necessários para viabilizá-la.

Não basta planejar. A melhor estratégia é aquela colocada em prática. É preciso identificar pontos de ruptura, reconhecer e reforçar o trabalho dos implementadores, motivar, construir consenso e criar mecanismos para capturar o conhecimento emanado do processo em si.

O desenvolvimento de estratégias é um processo de aprendizagem e de constante mudança. A conscientização da situação desejada e o esforço em unir

competências para implementar a mudança criam um processo de aprendizado que é auto-alimentado por uma base forte na comunicação.

Neste mundo de mudanças rápidas e constantes, vencerão as empresas que estiverem prontas para responder e se antecipar a elas. As organizações que se utilizarem de processos eficientes e eficazes de comunicação, como regra do seu dia-a-dia, levarão vantagem. Estarão sempre em estado de alerta, comunicando de forma adequada e rápida tudo o que for ocorrendo. A comunicação tem de ser ágil e profícua, não deverá deixar vácuos na sua compreensão e exige uma pronta decodificação.

Todo o funcionário é um comunicador em potencial; sua atitude, forma de falar, vestir e comportar-se em público o define como pessoa, como profissional e como representante da empresa para qual trabalha. Seu cartão de visitas apenas consolidará sua imagem de profissional perante os públicos com os quais interage. Todos os níveis, desde os mais modestos até o mais proeminente, representado pelos altos executivos, definem a imagem da empresa.

3.1.2. A Empresa Muda sua Feição

Com a globalização liderada pela era da informação, as empresas são cada vez menos hierarquizadas e mais planas. Toda vez que a empresa é reestruturada, para atender as exigências dos tempos atuais e futuros, percebe-se que a maior parte dos níveis de gerências é realmente redundante. Eles funcionam como uma espécie de relê para os sinais bastante enfraquecidos que vêm do topo da organização da empresa, da mesma forma que para os sinais que partem da base da pirâmide. A organização moderna, fundamentada na informação, é plana, com poucos níveis hierárquicos, reduzindo os caminhos pelos quais a mensagem deverá circular.

Os modernos processos de comunicação em fase de instalação na maioria das empresas do mundo atual, oferecem milhares de funções que retratam e refazem os processos tradicionais. Tanto faz se a empresa é do ramo metalúrgico, de alimentos, de telecomunicações ou de varejo, os modernos sistemas estruturados em bancos de dados incorporam uma amplitude muito extensa de módulos adaptáveis a qualquer segmento. O grande diferencial dos modernos sistemas de comunicação é

atualizar, de forma simultânea, alterações feitas na base de dados, não importando se a informação aparece em dezenas de aplicações diferentes, colocadas em continentes opostos. Eles resistem às manipulações, mantendo-se teimosamente fiéis à realidade da organização.

A incrível agilidade dos modernos sistemas de comunicação possibilita que, quando um vendedor insira um pedido, essa transação repercuta na empresa como um todo, ajustando a relação de estoque, fornecedores, registros contábeis, programas de produção e balanços patrimoniais, tudo automaticamente.

Como resultado do fato de que o conhecimento está se transformando no recurso-chave, as equipes até então moldadas na responsabilidade, passam a basearem-se no real conhecimento de seus componentes. Isto pressupõe que cada membro da equipe, do chão da fábrica ao mais alto executivo, assuma a responsabilidade por sua contribuição, mas também por ser compreendido, pois cada vez mais será preciso trabalhar para fazer fluir, sem obstrução, o processo de comunicação.

Existe a crença que há um tipo de equipe que se aplica a qualquer organização e a todos os processos. Na verdade, esta crença é tão incorreta quanto acreditar que possa existir um time que consiga jogar qualquer esporte, futebol, pólo, basquete etc. Existem inúmeros tipos diferentes de equipes, assim como de processos de comunicação, e cada uma tem características próprias para falar entre si. Precisaremos aprender a usar cada um destes tipos para realizar aquela tarefa para a qual ela é apropriada.

Finalmente, é preciso aceitar o fato de que, tendo o conhecimento como recurso-chave, as pessoas terão mobilidade. Por exemplo, para ser eficazes, as pessoas da área do conhecimento precisam efetivamente de uma organização voltada para o conhecimento. Enfim a crença, desde o século XIX, de que os empregados precisavam do empregador mais do que o empregador precisava do empregado está superada.

O que fica claro é que todos os colaboradores de uma equipe terão duas responsabilidades. A primeira será direcionar sua contribuição para os resultados a ser alcançados pela equipe. A outra será fazer com que todos os membros do time compreendam que cada indivíduo pode e deve contribuir.

3.1.3. A Influência da Comunicação na Consolidação da Identidade Corporativa

A identidade corporativa é a aparência global do conjunto de manifestações visuais de uma empresa. De sua qualidade depende a própria qualidade da imagem pública da empresa. Desenvolvem-se os programas de identidade visual: conjunto integrado uno e coerente de mensagens visuais padronizadas e normalizadas, capazes de contribuir para o reconhecimento da empresa, seus produtos e serviços. É a forma pela qual a empresa se faz conhecida perante os públicos com os quais se comunica.

O programa de identidade visual tem como expressão principal o *Manual de Uso*, que inclui elementos básicos e indispensáveis à aplicação correta dos elementos de comunicação visual, assim como as principais mensagens visuais que identificam a empresa.

Pelo desenvolvimento adequado do programa de identidade visual, é assegurada a transmissão dos principais traços da personalidade de uma empresa, tais como profissionalismo e know-how, racionalidade, valorização do capital humano, qualidade dos produtos ou serviços.

O programa de identidade visual de uma empresa deve ser composto de algumas características básicas para que o objetivo de comunicar a identidade da empresa seja atingido. Dentre elas:

Marca Corporativa: É a representação gráfica padronizada para comunicar a imagem principal da empresa, ou seja, sua assinatura. É a marca inconfundível da empresa perante os públicos externo e interno. Há empresas cuja marca se tornou tão conhecida que passou a integrar seu ativo patrimonial. A marca Coca-Cola, por exemplo, é um ícone cultural americano; a estrela da Mercedes-Bens traduz qualidade. Além de inúmeras outras, sobejamente conhecidas.

Alfabeto Padrão: Para melhor fixação da imagem que a empresa quer comunicar, deve ser escolhida e definida como padrão de comunicação, determinada família tipográfica para a composição dos textos das mensagens escritas da empresa. A função principal do alfabeto padrão é garantir uniformidade, coerência e legibilidade dessas mensagens visuais. Quanto mais fácil for a visualização da tipologia

escolhida, melhor será a decodificação das mensagens veiculadas. Tipos muito rebuscados, como os góticos, complicam a decodificação visual das mensagens.

Cor Padrão: A cor escolhida para representar a imagem visual da empresa deve ser rigorosamente observada em toda a sua reprodução. Para evitar futuros problemas na composição da tinta padrão, recomenda-se escolher uma cor em que não haja grandes complicações para conseguir o tom selecionado. As cores primárias (azul, vermelho e amarelo) são mais fáceis de obter, além de exercer maior influência sobre as pessoas. Há tendência de imediata identificação das cores primárias pela sua pureza de tonalidade.

Assinatura Empresarial: A assinatura de uma empresa, tal qual assinatura de uma pessoa, deve comunicar a sua personalidade. A assinatura de uma empresa é combinação do logotipo com a razão social que a define. Através da assinatura de uma empresa são transmitidas, no primeiro contato visual, características que a definem perante os públicos que com ela interagem.

3.1.4. A Comunicação como Elemento de Integração

São muito comuns os eventos integradores nas empresas, especialmente em datas específicas. Sem dúvida, são fortes veículos de comunicação positiva os eventos sociais realizados na empresa com o objetivo de comunicação interpessoal entre a organização, seus funcionários e muitas vezes seus clientes.

O profissional deverá viver sua vida executiva no trabalho, interagindo profissionalmente com superiores, pares e subordinados, e sua vida pessoal em casa, em companhia do cônjuge e dos filhos. O profissional que conseguir manter dois níveis de comunicação interpessoal, profissional e pessoal, terá uma boa dose de equilíbrio emocional, características hoje muito valorizada nas pessoas.

Mais uma vez, as empresas mais modernas e preocupadas em ter um canal franco e desobstruído de comunicação entre a direção e seus funcionários, adotam em suas hierarquias funcionais a figura do *ombusdsman* interno, ou seja, aquele profissional que estará sempre aberto a ouvir, orientar e dar solução aos problemas apresentados pelos funcionários da empresa. A empresa que souber aproveitar

adequadamente o canal de comunicação estabelecido pelo *ombusdsman* interno terá seu clima organizacional avaliado todos os dias.

Basta, para tanto, anotar queixas, solicitações de esclarecimentos e informações, elogios etc., armazenando-os no computador, de onde será possível a qualquer momento extrair gráficos que demostrem claramente a satisfação ou não de seus colaboradores. É uma medida constante de como está o "coração ou os sentimentos" de quem faz o negócio de fato acontecer.

Uma das características dos líderes empresariais é saber exatamente como processar a comunicação com seus públicos interno e externo e, ao mesmo tempo, ser firmes com seus colaboradores, saber estimulá-los para realmente participarem da empresa. Como exemplo podemos citar Sam Walton, que não se furtava à oportunidade de comemorar alegremente com seus colaboradores os resultados positivos obtidos em suas lojas. No Brasil, o fundador do Grupo Pão de Açúcar normalmente visita os supermercados e conversa com os funcionários, desde os mais humildes até os gerentes, interessando-se por eles profissional e pessoalmente.

O processo de comunicação empresarial, quando bem executado, surte efeito e provoca reações positivas tanto na comunidade interna quanto na externa. Já no início do século, quando Abraham H. Maslow definiu com uma das necessidades básicas dos indivíduos o reconhecimento pessoal, ele demonstrou conclusivamente que diferentes pessoas precisam ser administradas de diferentes maneiras.

3.2. A REVOLUÇÃO NA COMUNICAÇÃO: INTERNET, INTRANET E EXTRANET

Em se tratando de comunicação online, a organização moderna conta, principalmente, com três ferramentas: internet, intranet e extranet.

Cada uma delas possui suas peculiaridades em relação ao nível de eficiência, custo para implantação e manutenção, velocidade, etc.

A escolha de uma delas deverá basear-se, antes de tudo, no tipo de necessidade da organização e deverá buscar o nível ideal na relação *custo x benefício*.

3.2.1. Internet

Qual empresa hoje não conta com um computador conectado a internet? A necessidade da informação criou a internet que hoje conhecemos.

Assim como destruição, as guerras trazem avanços tecnológicos em velocidade astronômica. Foi o caso da internet que surgiu na guerra fria em 1960 a 1970. O governo norte-americano queria desenvolver um sistema para que seus computadores militares pudessem trocar informações entre si, de uma base militar para outra e que mesmo em caso de ataque nuclear os dados fossem preservados. Seria uma tecnologia de resistência. Foi assim que surgiu então a ARPANET, o antecessor da Internet.

Após isto o projeto da internet era coligar universidades para que fosse possível uma transmissão de dados de forma mais eficaz, rápida e segura.

No Brasil a internet teve seu uso inciado em 1988, quando no Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC), localizado no Rio de Janeiro, conseguiu acesso à Bitnet, através de uma conexão de 9 600 bits por segundo estabelecida com a Universidade de Maryland.

Definição:

Podemos definir a internet como um conglomerado de redes locais espalhadas pelo mundo, possibilitando a interligação entre os computadores mediante o uso do protocolo de internet.

A internet é, atualmente, uma das melhores formas de pesquisa, devido a seu fácil acesso e capacidade de armazenamento de dados.

Funciona, ainda, como um dos principais meios de comunicação inventados pelo homem. Sua capacidade de transmissão de dados à longa distância faz com que a internet tenha milhões de adeptos, desde usuários domésticos a profissionais do mundo inteiro.

Permite, dentre outros, o envio de textos, fotos, vídeos, a realização de ligações por voz ou vídeo (vídeo-conferência), sendo esta versatilidade, a seu maior trunfo para os processos de comunicação diários das empresas.

3.2.2. Intranet

As empresas necessitam, cada vez mais, de centralização das informações e métodos de comunicação interna para reduzir custos.

Definição:

A intranet é um espaço restrito a determinado público, utilizado para compartilhamento de informações restritas. Geralmente utilizado mediante servidores locais, instalados nas empresas.

A intranet possibilita tudo o que a própria internet dispõe. Porém, a principal diferença entre ambas, é que a intranet é restrita a um certo público. Há restrição de acesso, sendo necessários para sua utilização recursos como cadastramento de usuários e senhas pessoais.

Ela ainda possibilita a utilização de mais protocolos de comunicação, não somente o HTTP usado pela internet.

Geralmente o acesso a intranet é feito em um servidor local em uma rede local (LAN), sigla da língua inglesa que significa Local Area Network (rede de acesso local).

3.2.3. Extranet

A extranet é, em essência, uma extensão da intranet. Funciona igual a intranet, porém sua principal característica é a possibilidade de acesso via internet, ou seja, de qualquer lugar do mundo os dados tornam-se acessíveis, sem que haja a perda do caráter restritivo característico da intranet.

A idéia de um sistema de extranet é melhorar a comunicação entre os funcionários e parceiros, além de acumular uma base de conhecimento que possa auxiliá-los na criação de novas soluções.

3.2.4. Comparativo entre as Tecnologias

Abaixo, um comparativo entre as características das três tecnologias:

COMPARATIVO ENTRE TECNOLOGIAS			
	INTERNET	INTRANET	EXTRANET
Acesso restrito	NÃO	**SIM**	**SIM**
Comunicação instantânea	**SIM**	**SIM**	**SIM**
Comunicação externa	**SIM**	NÃO	**SIM**
Compartilhamento de impressoras	NÃO	**SIM**	NÃO
Compartilhamento de dados	**SIM**	**SIM**	**SIM**
Rede local (LAN)	NÃO	**SIM**	NÃO

Tabela 01

3.3. O USO DE SISTEMAS ONLINE NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Impulsionada pela globalização e pelo crescente volume de informações que afetam um negócio, a comunicação interna das grandes organizações tende a ser cada vez mais rápida e eficiente para o seu bom desempenho.

De fato, a internet e os outros mecanismos de comunicação online, vieram para ajudar neste processo. Embora geralmente as empresas utilizem a intranet (redes internas), como principal ferramenta, há situações em que para se conectar unidades dispersas, não interligadas por redes corporativas, ou membros de organizações compostas por funcionários que atuam externamente, a internet é ainda a melhor solução.

Um segmento no qual a agilidade no acesso da informação é uma questão crucial e que utiliza intensivamente esse novo canal, é o das empresas jornalísticas:

os textos são escritos no próprio local da cobertura e enviados para a empresa imediatamente.

Na via inversa, a possibilidade de transmitir de forma ágil e barata informações da empresa ao pessoal externo é extremamente positiva no que se refere a qualificação de seu pessoal. Empresas com grandes equipes de vendas disponibilizam a cada um de seus vendedores um computador portátil (notebook ou hand-held) para que, ao realizar a venda, o mesmo obtenha informações úteis como atualizações de preços, mudanças de produtos, boletins informativos,etc. Os dados são processados pelo sistema na empresa e estão disponíveis para todas as pessoas que tenham acesso as informações, tudo isto via site ou e-mail.

É grande a importância estratégica para as empresas na agilidade do seu fluxo das informações interna e externa, pois essa agilidade tem relação com a produtividade e com a tomada de decisões.

3.4. O TEXTO NA ERA DIGITAL

Na comunicação empresarial moderna, é imprescindível que o leitor seja o foco de todo e qualquer material escrito. Os textos devem ser simples, diretos, claros, dinâmicos, persuasivos e objetivos.

Caso possível, é também importante o uso de esquematizações que segmentem as informações em itens e apresentem um adequado apelo visual.

O comunicador deve perguntar-se:

1. O que o leitor precisa saber?
2. Para que o leitor precisa destas informações?
3. Que tipo de conhecimento o leitor já tem sobre o assunto?
4. Qual será a utilização do texto?
5. Quem se pretende alcançar com esse texto?
6. A linguagem e o vocabulário utilizados são adequados ao leitor?

Respondidas estas questões, para uma eficiente transmissão da mensagem, o comunicador deverá atentar-se, ainda, para os aspectos a seguir:

Reunião de informações

O conjunto de informações necessárias para fundamentar o assunto deve ser previamente reunido, devendo ser evitados os aspectos superficiais ou dispensáveis e fornecida ao leitor apenas a dose certa de informações que ele precisa para agir.

Coesão gramatical

O erro gramatical pode comprometer não apenas a qualidade da informação a ser prestada, como também a imagem do profissional que redige o texto. As dúvidas gramaticais porém, não devem ser um obstáculo para quem quer escrever: na dúvida, recorra sempre ao dicionário.

Estrangeirismo

Outro cuidado importante é com o uso inadequado do "estrangeirismo". Não faz sentido ficar inventando traduções em inglês quando o português dispõe de palavras que se adequam perfeitamente ao contexto.

Conheça com antecedência seu destinatário

Um aspecto importante é a estrutura formal do sistema de comunicação. Além de saber como escrever, o comunicador deve saber o quê escrever e para quem escrever. Logo, é fundamental a existência de um claro sistema de distribuição de responsabilidades.

Informalidade

Apesar da informalidade inerente a um e-mail, seus contatos na rede são importantes o bastante para que suas mensagens sejam bem redigidas e revisadas várias vezes para eliminar erros de digitação e alcançar a máxima clareza: seja preciso e exato.

Objetividade

A objetividade também é fator importante: muitas vezes, uma palavra diz o mesmo que várias outras juntas.

Escolha um bom título para o campo "Assunto"

Esta escolha determinará a rapidez com que a mensagem será lida, ou o quão rápido será atirada numa caixa de "espera". Se o assunto do e-mail é "*Indicação de Susan Smith*" a mensagem certamente será lida mais rapidamente do que na frase "*Um minuto do seu tempo*", que soa como propaganda.

Certifique-se de que os arquivos anexos mencionados estão incluídos

É bastante comum, devido a constante pressão a que o profissional está submetido no dia-a-dia, que depois de terminar uma mensagem importante, o mesmo pressione o botão "enviar" um tanto rápido, esquecendo-se de certificar-se primeiro de que todos os arquivos necessários foram corretamente anexados.

Seja positivo ao invés de negativo

Geralmente, é mais agradável ao receptor uma expressão positiva do que uma negativa. Por exemplo, "*Pode me telefonar qualquer dia, depois das 6 da tarde"* funciona melhor do que *"Não estou disponível até depois das 6 da tarde."*

Organização de idéias

Tenha em mente que listas por tópico são mais facilmente compreendidas e causam mais impacto do que frases longas.

Jargões e “modismos” de Internet

Apesar de muitos fóruns na web estarem cheios de abreviaturas usadas na Internet, seus e-mails profissionais devem estar livres de "Internetês". Além disso, abreviaturas, acrônimos e os jargões de seu meio profissional podem se tornar muito confusos e devem ser evitados, exceto quando fazem com que o significado fique mais claro.

Prioridades

Coloque seus pontos principais no início: você deve fazer todo esforço para evitar que seus pontos principais fiquem encobertos por uma pilha de coisas supérfluas. O primeiro parágrafo em especial é de suma importância; uma coisa que você deve incluir lá é o nome do contato que te indicou ao seu destinatário.

Marketing Pessoal

Seu e-mail, muitas vezes, funcionará como sua carta de apresentação. Portanto, cordialidade e bons modos são fundamentais para a transmissão de uma boa imagem. Lembre-se de usar aberturas e fechamentos padrão como faria normalmente em uma carta impressa. "*Prezados Srs.*" e *"Atenciosamente"* têm lugar cativo em e-mails.

Formatos de arquivos

Evite os e-mails em formato HTML. Isto pode dificultar a recepção, demorando muito mais tempo para serem carregadas, tempo este que nem sempre seu receptor estará disposto a ceder.

3.4.1. A Informalidade do Correio Eletrônico

O advento do e-mail causou um grande impacto em nossas vidas. Seu uso correto ou incorreto pode fazer uma grande diferença em sua vida profissional.

É verdade que o e-mail é intrinsicamente informal - o que requere uma certa flexibilidade para ser escrito. Você tem que entregar uma mensagem profissional em um ambiente que é muito mais verbal do que o da tradicional carta impressa. Mas, apesar da informalidade, o e-mail não transmite bem as emoções. Se você decidir usar um tom mais falado, precisa se lembrar que não haverá nenhuma entonação, gesticulação, ou qualquer pista visível de uma conversa pessoal ao vivo. Portanto, o leitor pode ter dificuldades para notar se está brincando ou falando sério.

De qualquer forma - seja falado ou formal - o segredo é manter a mensagem curta e se certificar de que seja relida depois de cada modificação.

3.5. A ETIQUETA ELETRÔNICA

O uso dos correios eletrônicos gerou uma nova forma de conduta e convenções de comportamentos especiais no processo de comunicação que recebeu o nome de netiqueta. Dentre as regras estabelecidas pela netiqueta, por exemplo, recomenda-se que as mensagens recebidas pela Internet sejam

respondidas em menos de 24 horas; entretanto, se o assunto não for interessante, ele poderá ser esquecido e deletado. Há ainda outras regras a ser respeitadas, como, por exemplo, jamais escrever com maiúsculas, visto que elas representam “gritos” para o leitor.

O e-mail é uma das mais brilhantes ferramentas da nova tecnologia mundial. Podemos nos comunicar a qualquer momento, em qualquer lugar, sem custos adicionais relacionados a distância e com muito mais velocidade na comunicação. Porém, o uso desse instrumento, especialmente no ambiente organizacional, exige uma cautelosa adequação comportamental.

A etiqueta no mundo eletrônico ainda está em desenvolvimento. O próprio termo “netiqueta” para a etiqueta on-line é só um dos exemplos dessa abordagem irreverente do que é a conduta adequada no ciberespaço.

Para a empresa o e-mail é um meio bem eficiente de comunicação e de contenção de custos, uma vez que elimina a necessidade de muitos tipos de memorando impressos; facilita o intercâmbio de arquivos de computador; permite que os colaboradores e fornecedores participem dos projetos como se estivessem bem próximos e o mais importante , acelera a comunicação e é justamente nesse item que existe um “gap” no comportamento das pessoas entre agilidade e esperteza.

Pode ser que entre amigos, qualquer informalidade sirva, mas esse comportamento deve ser alterado, pois na empresa o e-mail deve ser escrito de modo formal, por mais que sejam pessoas com bom relacionamento de amizade.

E isto se dá por um simples motivo: essa mensagem pode ser encaminhada para outras pessoas e ninguém irá alterar o conteúdo da mensagem, e o profissional que responsável poderá ter sua imagem prejudicada.

3.5.1. Dicas para Evitar Falhas

Abaixo, seguem algumas dicas relacionadas a etiqueta no uso do correio eletrônico, escritas por Paul McFredies, em 1996, no livro *Guia Incrível do Correio Eletrônico* :

- Mantenha suas mensagens curtas e objetivas e certiique-se de ter eliminado quaisquer deslizes de ortografia ou gafes gramaticais antes de enviar a mensagem;

- Certifique-se de que as linhas de *subject* (assunto) estejam detalhadas, explicando do que realmente se trata a mensagem;

- Não “grite”, isto é, não escreva com letras maiúsculas;

- Não cite sua conversa eletrônica com outra pessoa sem a permissão dela, exceto se você estiver respondendo a uma mensagem dela mesma.

- Ao responder uma mensagem, certifique-se de citar o suficiente da mensagem para colocar a sua resposta dentro do contexto apropriado.

CAPÍTULO 4

4. A COMUNICAÇÃO INTERNA VIA CORREIO ELETRÔNICO

4.1. O QUE É O CORREIO ELETRÔNICO?

Correio eletrônico (ou e-mail, como é comumente chamado), é uma mensagem que é redigida, enviada e lida eletronicamente. Ele conjuga a agilidade do telefonema com a possibilidade de passar enorme quantidade de informações.

Com o correio manual, você escreve sua mensagem (carta, cartão postal, etc.) e a coloca no correio. O correio eletrônicio opera basicamente da mesma maneira, a não ser pelo fato de que, como citado anteriormente, tudo ocorre eletronicamente.

Para a empresa, o correio eletrônico é um meio bem eficiente de comunicação e de contenção de custos, uma vez que ele elimina a necessidade de muitos tipos de memorandos impressos, facilita o intercâmbio de arquivos e agiliza o tempo decorrido entre envio e recebimento.

A mensagem é composta pelo uso de programas gerenciadores deste serviço e as envias mediante linhas que conectam redes de *internet (*conglomerado de redes locais espalhadas pelo mundo, interligando computadores) ou *intranet (*espaço utilizado para compartilhamento de informações restritas, geralmente utilizado em servidores locais instalados em empresas) e os destinatários utilizam os mesmos programas para decodificá-las.

4.2. A ESTRUTURA DE UMA MENSAGEM DE ELETRÔNICA

Embora a mensagem eletrônica possua diversas naturezas e origens diferentes, normalmente ela é composta por três partes básicas: cabeçalho, corpo e assinatura.

MODELO DE CORREIO ELETRÔNICO

From: mm@mm.pro.br

To: prazer-paulo@hotmail.com

Subject: RES: Avaliação AV1 - Logística

Date: Thu, 8 Oct 2009 17:03:30 -0300

Paulo,

No dia 13 não tem mais horário...

Por favor, tente ir hoje na faculdade e procure a Sra. Marcia Bruni, ela pode reagendar para você, para hoje mesmo ou para amanhã.

Obrigado,

Prof. Marcelo Mirabelli
MSN: mm@mm.pro.br

Figura 01

4.2.1. O Cabeçalho

As primeiras linhas constituem o cabeçalho e representam a informação vital da mensagem.

Conforme você pode notar no exemplo acima, todo cabeçalho possue como itens principais os campos:

- *From (De):* este é o endereço eletrônico do remetente a mensagem e, conforme o tipo de serviço em uso, indicará também o seu nome verdadeiro.

- *To (Para):* contém o endereço eletrônico do destinatário e também poderá indicar seu nome;

- *Subject (Assunto): esta é uma descrição breve do que trata a mensagem.*

- *Date (Data):* data de envio da mensagem

4.2.2. O Corpo

O corpo é o conteúdo da mensagem e é sempre separado da mensagem por uma linha em branco.

Ao redigí-lo, certifique-se de usar somente os chamados caracteres ACII imprimíveis, que são compostos por letras, números e alguns símbolos visíveis no teclado.

4.2.3. A Assinatura

A assinatura na mensagem é um adendo que aparece como as últimas linhas.

No meio corporativo, sua presença na mensagem é indispensável para o eficiente processo de transmissão de informações, pois fornecerá dados sobre o remetente, seu cargo, telefone para contato, etc.

Recomenda-se, entretanto, cautela quanto a inserção de informações, evitando exageros. O limite recomendável é de quatro linhas.

4.2.4. O Endereço de Correio Eletrônico

Um endereço de correio eletrônico funciona como o endereço de um imóvel, para o correio comum: é através dele que o seu dono (destinatário da mensagem) será encontrado pelo provedor do serviço de mensagens eletrônicas.

A estrutura de sua composição segue, salvo raras exceções, a lógica abaixo:

Estrutura do Endereço de Correio Eletrônico
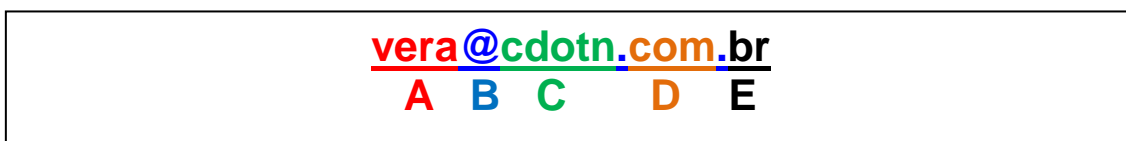
Figura 02

A. **Nome do usuário:** é o código do titular da conta.

B. **Separador:** é o sinal da @ (arroba) que separa os nomes do usuário e do domínio.

C. **Nome do domínio:** é o endereço do servidor que gerencia o correio eletrônico. Pode ser externo ou pertencer a uma rede interna.

D. **Sufixo:** pode ser "com" que indica uma organização comercial, "gov" para organizações governamentais e "edu" ou "ac" para instituições acadêmicas. Todos os países, exceto o Estados Unidos, são identificados com duas siglas no final como por exemplo, para uma empresa brasileira (br).

4.3. OS PRÓS E CONTRAS DO USO DO CORREIO ELETRÔNICO

Embora o correio eletrônico seja, indiscutivelmente, uma revolucionária ferramenta para a comunicação pessoal e comercial, seu uso apresenta uma série de questões a serem abordadas.

Dentre as grandes vantagens que o uso do correio eletrônico oferece para a empresa, podemos destacar a facilidade de sua utilização, a rapidez de sua transmissão, seus custos baixos de funcionamento, facilidade de armazenagem e manipulação de informações, sua universalidade, etc.

Em termos de custo, o seu é menor que o de uma ligação telefônica local. Quanto a rapidez, uma mensagem de e-mail pode ser recebida pelo destinatário em segundos depois do envio, independentemente do lugar do mundo. Além disto, o sistema de correio eletrônico é bastante versátil, podendo ser acompanhado em qualquer computador conectado à rede e permitindo o envio de arquivos como: planilhas eletrônicas, fotografias, documentos, imagens e sons.

Entretanto, mesmo uma ferramenta tão eficiente, oferece riscos que devem ser gerenciados por seus usuários.

4.3.1. Cuidados no Uso do Correio Eletrônico

> *Nos e-mails de negócio, evite usar abreviaturas, ícones de emoção e expressões onomatopéicas. Em mensagens "com cópia", selecione criteriosamente os destinatários - além de impedir a sobrecarga no fluxo de informações, evita o desconforto de o usuário receber mensagens que nada acrescentam. Na hora de responder, seja ágil. Redija textos curtos, de fácil assimilação. Quando houver grande quantidade de informações, o melhor é transformá-las em arquivos anexados. (OLIVEIRA, 2001, p.58)*

Diferentemente de um intercâmbio pessoal, é difícil, numa conversa eletrônica, tornar claras as expressões faciais ou outros sinais que auxiliam na transmissão de idéias.

Mesmo uma conversa telefônica se baseia em insinuações orais, como inflexão e volume. Há subterfúgios para se escapar destas restrições do correio eletrônico (como o correto uso da pontuação, por exemplo), entretanto seu nível de transmissão de emoções é bastante limitado.

> *A impessoalidade do correio eletrônico também conduz, muitas vezes, a atos impulsivos, como mensagens grosseiras baseadas em acessos de raiva ou situações do gênero. Cabe aqui lembrar que, após enviado, não há mecanismos que o façam ser apagado antes de que seja recebido pelo seu destinatário. (COOPER,2001)*

E mais que isto: a facilidade de armazenagem e manipulação de mensagens pode fazer com que este correio seja repassado a um número ilimitado de pessoas, aumentando ainda mais o seu problema.

Outro fator relevante relacionado ao uso do correio eletrônico como ferramenta de comunicação é a sua menor garantia de privacidade em relação ao correio convencional.

Isto porque, em teoria, uma mensagem de correio eletrônico pode ser lida por qualquer pessoa com acesso ao computador ou a identificação (ou senha) do destinatário. Portanto, não é recomendável enviar, mensagens de conteúdo altamente confidencial via e-mail, a não ser que você tenha como protegê-las, usando um software adequado para segurança.

Segundo a consultora Andrea Piscitelli, professora da Pós-Graduação da Faap (Fundação Armando Álvares Penteado) e do MBA do varejo da FIA (Faculdade

Interação Americana), os erros mais comuns no uso do correio eletrônico podem ser classificados em cinco grupos:

1- Pouca objetividade:

A finalidade do e-mail deve estar clara desde o assunto da mensagem. Pense o que deve ser dito, que detalhes são imprescindíveis para o entendimento do pedido ou resposta e pronto. Se a mensagem precisar ser muito longa, talvez seja melhor uma conversa telefônica, que depois pode ser 'oficializada' por e-mail. Se o assunto for longo, evite parágrafos grandes e divida-os em tópicos de fácil leitura.

2- Excesso de informalidade na escrita:

A rapidez e agilidade inerentes à comunicação por e-mail não justificam informalidade. O erro mais comum é abreviar palavras, como se tornou usual nos programas de comunicação rápida como MSN, Skype. Para evitar, lembre-se: não importa que tipo de comunicação está sendo feita e, sim, quem irá receber a mensagem. Também é necessário acentuar as palavras e, agora, de acordo com as novas regras ortográficas.

3- Escrever em letra maiúscula ou negritada:

Esta ação denota falta de educação. Caso faça parte da formatação dos tópicos explicados no e-mail, tudo bem. Mas jamais responda um e-mail escrevendo com letra maiúscula. Caso ocorra dificuldade de interpretação por parte do destinatário, telefone e explique o assunto.

4- Não informar o prazo:

Além da objetividade ao explicar o assunto, é preciso deixar claro dentro de que prazo se espera uma resposta. Na comunicação via e-mail, espera-se que a resposta seja imediata, mas essa pode não ser a dinâmica da outra empresa ou talvez sua demanda pode não ser entendida como urgente.

5- Responder com cópia para todos sem necessidade:

Nem sempre quando uma mensagem é enviada a um grupo, é necessário acompanhar as respostas também em grupo.

4.4. O CONTROLE DO FLUXO DE INFORMAÇÕES

Monitorar caixas de e-mail acessadas por colaboradores durante o horário de trabalho é ou não invasão de privacidade? Essas são dúvidas em torno de medidas adotadas por um número cada vez maior de empresas nos últimos tempos, seja para aumentar produtividade ou, até mesmo, para proteger sistemas e manter em sigilo assuntos de negócio.

Em Curitiba, somente um dos vários programas disponíveis no mercado para controlar a atividade dos funcionários em frente ao computador (o BRmultiaccess) é usado por cerca de 250 instituições – número que chega a 450 na Paraná e a 6 mil, no Brasil. Os dados são do especialista em segurança digital Wanderson Moreira Castilho, da empresa E-Net Security, que administra o software BRmultiaccess. “Hoje o empresário precisa de um controle e, para ter mais lucro, ele deve otimizar custos.”,afirma Castilho.

Não existe um perfil específico de instituição que adote os sistemas de monitoramento. Castilho conta ter clientes em todos os ramos-escolas, indústrias, hospitais, cooperativas, shoppings, prefeituras e federações. O tamanho das empresas também varia: elas têm de 10 a 2,6 mil funcionários que navegam na internet.

> *As empresas estão usando dois tipos de programas de espionagem: os instalados na rede, que monitoram todo o tráfego que passa pelo sistema e os que ficam diretamente no computador do funcionário. O Vericept Protect é um exemplo do primeiro tipo. O programa vasculha toda a correspondência em busca dos sinais de que os funcionários estão transmitindo dados confidenciais, por acidente ou com más intenções, para bloqueá-los (...) também pode examinar o “tom” de um e-mail para detectar insatisfação com o emprego. (REVISTA SELEÇÕES, 2009, p.176)*

São várias as funções dos programas usados pelas empresas para monitorar o acesso à internet. Os softwares podem registrar todos os sites visitados pelos colaboradores, bloquear páginas de determinadas categorias (como pornografia), impedir que o e-mail corporativo receba mensagens com conteúdos proibidos e até monitorar o que o funcionário conversa em e-mail públicos e outros programas de diálogos on-line. ”No início constrange sim, mas não é nenhum problema se você não está fazendo nada de errado”, opina o especialista.

“Esse controle tem a tendência de ficar cada vez mais avançado. Logo, os empregadores poderão acompanhar todos os cliques dados pelos colaboradores e ter conhecimento de tudo que foi impresso na empresa. Assim, poderão saber se alguma informação sigilosa não está vazando”, afirma Castilho, Para o especialista, são poucos os colaboradores de uma empresa que conseguem discernir que o tempo de trabalho não lhes pertence, mas sim ao empregador.

A indústria de pneus BS Colway utiliza um sistema de monitoramento há cerca de dois anos. O gerente de Tecnologia da Informação, Luiz Bonacin Netto, conta que é feito o controle de acesso de sites e e-mails e os funcionários têm conhecimento da política adotada pela empresa. “Com o sistema, aumentamos a segurança de informações internas da empresa, diminuímos a invasão de vírus e a capacidade dos funcionários aumentou em torno de 20%”, afirma Bonacin. “Não ficamos lendo mensagens toda hora. É um controle por amostragem”, conclui.

> *O firewal, sistema que rastreia tudo o que está sendo processado entre a empresa e a internet, permite que as empresas copiem mensagens que os empregados enviam ou recebem com determinadas palavras, como currículo, por exemplo. Desta forma, se o funcionário está enviando currículos pelo e-mail da empresa,certamente a área de TI saberá e poderá intervir, previne Ralph Arcanjo Chelotti, presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos.(REVISTA SELEÇÕES, 2009, p.178)*

O presidente da Central Única dos Trabalhadores no Paraná (CUT-PR), Roni Anderson Barbosa, assume uma posição contrária ao monitoramento de caixas de e-mail. “É uma questão complicada, polêmica. Na nossa visão, é uma infração quebrar o sigilo da correspondência dos trabalhadores. Existem outras formas de fiscalizar o trabalho que não bisbilhotando”, afirma Barbosa. Ela concorda, por outro lado, com programas que inibem o acesso a determinados sites. “Mas controlar os e-mails é um exagero. As empresas deveriam destinar esse tempo e dinheiro para capacitar funcionários e potencializar o uso da ferramenta”.

Segundo matéria da revista Seleções (1999) um dos sindicatos que recebe mais reclamações com relação à postura adotada pelos empregadores é o dos Petroleiros do Paraná e Santa Catarina (Sindipetro).

4.5. A CONFIABILIDADE DO CORREIO ELETRÔNICO

No universo do correio eletrônico, o termo "*confiabilidade*" se refere a, basicamente, duas questões principais: privacidade e autenticidade.

Quando se envia uma mesagem de correio eletrônico, ela não trafega diretamente para o receptor, precisando obrigatoriamente passar pelos chamados "pontos de verificação".

Esses pontos nada mais são do que outros computadores (servidores internos ou provedores externos de serviços), nos quais sempre há a possibilidade de que ocorram interceptações indesejadas e mal intencioandas da mensagem.

Quanto às falsificações eletrônicas, geralmente baseiam-se em alterações no campo *from*, apontando para endereços diferentes dos quais a mensagem realmente se origina.

4.5.1. Medidas Básicas para Prevenção de Problemas

A Tecnologia da Informação desenvolveu, ao longo das últimas décadas, mecanismos que visam o aumento do nível de segurança dos sistemas de correio eletrônico, tanto baseados em servidores internos como em provedores. Os principais recursos disponíveis ao usuário atualmente são a *senha* e a *criptografia*.

O administrador de sua rede ou provedor de acesso deverá fornecer-lhe uma senha para que você possa utilizar o sistema. Essa senha significa que só você e o administrador possuem acesso ao seu diretório e as suas mensagens.

A primeira medida de segurança está relacionada, portanto, a utilização cautelosa e adequada desta senha de acesso. Para isto, algumas dica são:

- Não inserir senhas óbvias;
- Não utilizar palavras únicas;
- Utilizar letras maiúsculas e minúsculas de maneira aleatória;
- Adicionar números e caracteres especiais com % ou #;

- Não registrar a senha em papéis.
- Trocar a senha periodicamente.

O outro recurso apontado anteriormente, a criptografia, consiste na utilização de técnicas de codificação e decodificação, de modo a garantir que somente o destinatário final da mensagem tenha acesso ao conteúdo da mesma.

A criptografia básica utiliza matemática complexa para misturar conteúdo de um arquivo. Em termos simples, ela é bastante eficiente pois, devido ao fato de utilizar códigos específicos para conversão de valores, apenas os detentores deste código poderão interpretá-la corretamente.

A utilização deste sistema requer, no entanto, a utilização de programas especiais (como o PGP, por exemplo), em conjunto com os sistemas básicos de correio eletrônico.

CAPÍTULO 5

5. ESTUDO DE CASO: GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

5.1. A EMPRESA

O Grupo Pão de Açúcar é atualmente um dos principais varejistas do Brasil, com 70.656 colaboradores e vendas de R$ 20,9 bilhões registradas em 2008, uma alta de 18,2% em relação a 2007, quando o grupo fechou as vendas em R$ 17,6 bilhões.

Sociedade anônima de capital aberto, a companhia conta com 597 lojas espalhadas por 14 estados das regiões Sudeste – incluindo-se nesta a sede da companhia, em São Paulo (SP) –, Sul, Centro-Oeste, Nordeste e Distrito Federal, totalizando uma área de vendas de 1,4 milhão de metros quadrados.

Fundada em 1948, a Companhia tem, desde 1995, as suas ações listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (PCAR4) e ADR's na Bolsa de Nova York (CBD). Desde a abertura de capital a Companhia apresentou crescimento médio de vendas de 19% ao ano.

ORGANOGRAMA: DIRETORIA EXECUTIVA
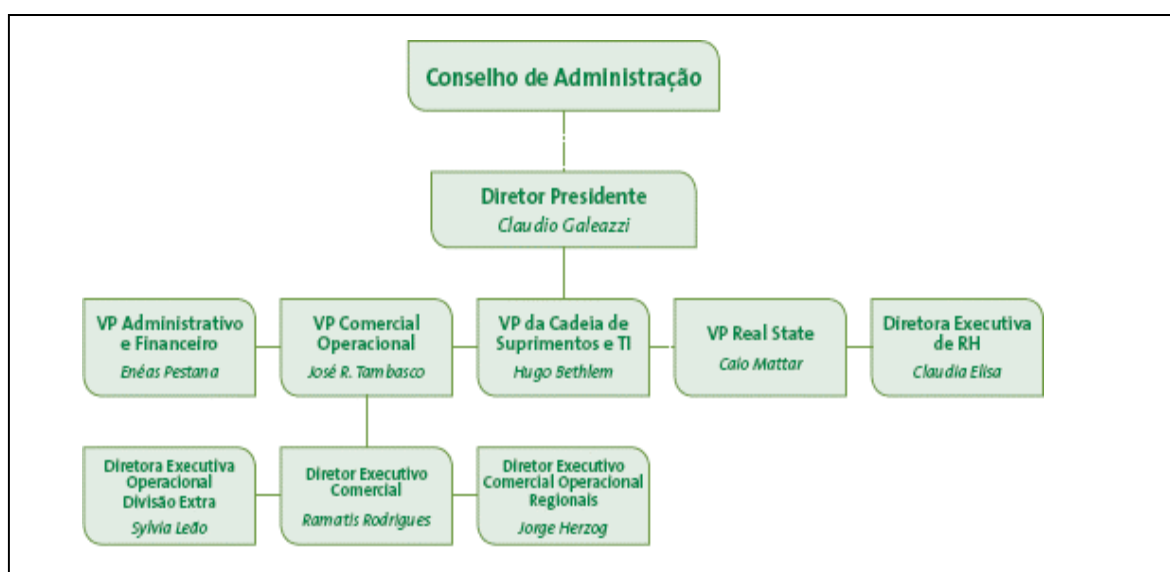
Figura 03

O Grupo Pão de Açúcar mantém uma estrutura multiformato formada pelos modelos supermercados (Pão de Açúcar, Extra Perto, CompreBem e Sendas), hipermercados (Extra), lojas de produtos eletrônicos/eletrodomésticos (Extra Eletro), lojas de proximidade (Extra Fácil), de atacarejo (Assai) e operações de comércio eletrônico (Extra.com.br e Pão de Açúcar Delivery), postos de combustíveis, drogarias, além de contar com uma ampla rede de distribuição.

ORGANOGRAMA: LOJA PÃO DE AÇÚCAR

GERENTE GERAL
CHEFE OPERACIONAL
CHEFE OPERACIONAL
LÍDER ADM
LÍDER MERCEARIA
LÍDER FRIOS & LAT.
LÍDER ROTISSERIE
LÍDER FT. CAIXA
LÍDER PADARIA
LÍDER BAZAR
CPD/ PORTARIA DEP. PESSOAL
REPOSITORES MERCEARIA
REPOSITORES FRIOS & LAT.
ATENDENTES ROTISSERIE
TESOURARIA
ATENDENTES PADARIA
REPOSITORES BAZAR
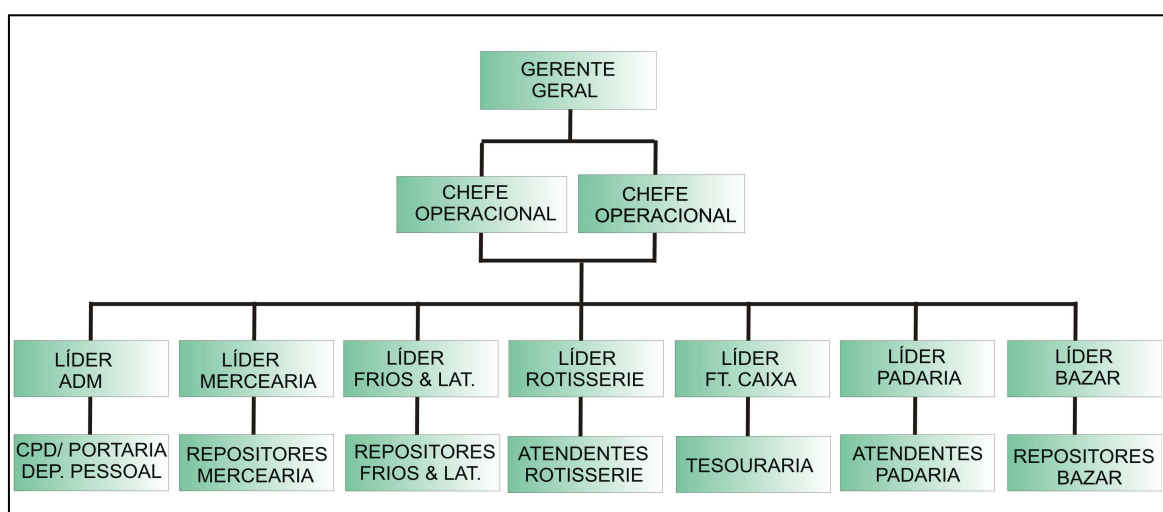
Figura 04

5.2. HISTÓRICO DA EMPRESA

1940 – Em 1948, o imigrante português Valentim dos Santos Diniz funda a doceira Pão de Açúcar. Era o início de um dos maiores grupos empresariais brasileiros, que não só desempenhasse suas funções comerciais, mas também cumprisse uma função social.

1950 – Com o desenvolvimento dos negócios, após quatro anos foram abertas duas filiais e, em 1959, é inaugurado o primeiro supermercado da rede.

1960 – Após a incorporação da cadeia Sirva-se, em 1965, a rede chegava a 11 lojas. No ano seguinte, é inaugurada em Santos a primeira loja fora da cidade de São Paulo. Em 1968, quando a rede já era composta por 64 lojas, foi criada a Divisão Internacional, fazendo com que as lojas do Grupo Pão de Açúcar (GPA) chegassem a Portugal, Angola e Espanha.

1970 – Na década de 70, o Grupo passou por uma grande expansão, com a aquisição da rede Eletroradiobraz e com a inauguração da primeira geração de hipermercados do país, as lojas Jumbo. Em 1978, as redes de supermercados Superbom, Peg-pag e Mercantil são adquiridas. E, em 1979, inaugura a rede Minibox, um conceito de lojas despojadas, com um número reduzido de itens e preços muito competitivos, direcionadas à população de baixa renda.

1980 – A diversificação dos negócios é marcada pela aquisição de cinco lojas do Bazar 13 e mais seis da rede Morita. Em 1980, são inaugurados os dois primeiros Superbox, um novo conceito de grandes depósitos de produtos alimentícios, que alcançou muito sucesso e logo se somaram mais nove lojas. Em 1989, O Grupo começa a atuar fortemente no cenário dos hipermercados de segunda geração com a criação das lojas Extra, que além de operarem com grandes áreas de vendas, oferecem tecnologia de ponta e uma grande variedade de produtos.

1990 – Para resgatar a eficiência perdida em seu rápido crescimento, o Grupo Pão de Açúcar começou os anos de 1990 fazendo uma enorme reengenharia, norteada pela concentração de seus negócios no varejo alimentício. Ao final deste processo, passou a operar com quatro formatos de loja: Pão de Açúcar, Extra, Superbox e Eletro.

1995 – Com o objetivo de obter fundos para financiar sua expansão, organizou sua oferta pública inicial, em outubro de 1995, na qual obteve US$ 112,1 milhões. Esta foi a primeira emissão de ações preferenciais de uma companhia varejista de alimentos na Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa.

1997 – Em maio de 1997, foram captados US$ 172,5 milhões na NYSE (primeiras ADRs listadas na Bolsa de Nova York por uma empresa varejista brasileira). No mesmo ano, o modelo de operação independente de lojas foi substituído por um

sistema mais centralizado, com a responsabilidade pelas compras sendo transferida para a divisão Comercial. A distribuição e outras funções administrativas também foram centralizadas, em busca de maior economia de escala.

1998 – O formato das lojas foi ajustado de acordo com as expectativas e necessidades dos diferentes segmentos da população: Pão de Açúcar para um público com maior poder aquisitivo e Barateiro, adquirido em 1998, com alvo nas classes de renda mais baixa.

1999 – Em fevereiro de 1999 foi adquirida a rede Peralta de Supermercados, composta por 37 supermercados e 1 hipermercado. Em agosto do mesmo ano, associou-se ao Grupo francês Casino, adquirindo 24,5% do controle (faturamento em 2006 de €$ 35.064 milhões).

2000 – Os principais investimentos do Grupo Pão de Açúcar em 2000 foram direcionados para aquisições, reformas, conversões e abertura de novas de lojas, o que fez superar suas metas de crescimento estabelecidas para o ano. Foram abertas 16 novas lojas e adquiridas outras 64, resultando em um aumento de 23% na área de vendas. As principais redes adquiridas foram: Reimberg e Nagumo, na cidade de São Paulo; Parati, em Curitiba (PR); Rosado, na região do Vale do Paraíba (SP) e Mercadinho São Luiz, em Fortaleza (CE). Nesse mesmo ano o Grupo, reforçou sua estrutura de distribuição e de tecnologia: além da construção de um novo Data Center, foram abertos três novos centros de distribuição no Estado de São Paulo, além de depósitos regionais em Brasília, Curitiba e Fortaleza, totalizando uma área de distribuição de cerca de 350 mil metros quadrados.

2001 – O formato Barateiro foi relançado com uma maior variedade de produtos e equilíbrio entre marcas líderes de mercado, marcas próprias e produtos de baixo preço. Em novembro, foram adquiridas 26 lojas da rede Supermercados ABC, no Estado do Rio de Janeiro.

2002 – No mês de junho, o Grupo adquire a rede Sé Supermercados, com 60 lojas em operação em 16 municípios do Estado de São Paulo e faturamento bruto de R$ 1 bilhão. Outro fato importante do ano foi a reintegração de 12 lojas, em Recife (PE),

da Rede Comprebem, com área total de vendas de 11.840 metros quadrados e faturamento bruto de R$ 122,2 milhões.

2003 – Em dezembro de 2003, associa-se à rede Sendas, líder do segmento no Estado do Rio de Janeiro, com o objetivo de fortalecer sua participação na região e consolidar a liderança no mercado nacional.

2004 – Em 2004, fechou parceria com o Itaú, segundo maior banco privado do país em ativos totais, para a criação de uma nova companhia direcionada à ampliação de produtos e serviços financeiros oferecidos aos seus clientes.

2005 – Em 2005 foi dado um passo importante no sentido da perpetuação do Grupo Pão de Açúcar e alinhamento de interesses entre acionistas controladores e minoritários. Com a criação de uma nova holding, o controle do Grupo passou a ser compartilhado de forma igualitária (50% para cada) entre Abílio Diniz e o Grupo Casino.

2006 – Para fazer parte do segmento de varejo que mais cresce no país nos últimos anos – o de lojas com até quatro check-outs –, o Grupo Pão de Açúcar criou o Extra Perto – um novo modelo de loja, inspirado no modelo europeu de varejo de conveniência.

5.3. CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Missão:

“Garantir a melhor experiência de compra para todos os seus clientes, em cada uma de suas lojas.”

Visão:

“O Grupo Pão de Açúcar almeja ampliar a participação no mercado brasileiro de varejo e tornar-se a empresa mais admirada por sua rentabilidade, inovação, eficiência, responsabilidade social e contribuição para o desenvolvimento do Brasil.”

A organização está voltada para os seus clientes, cuidando para que todo contato que ele tenha com as suas marcas se traduza na melhor experiência e alimente uma longa relação de fidelidade.

Outros fatores valorizados e constantemente buscados pelo grupo são:

- Pessoas com excelência técnica, bem-preparadas e motivadas para assumir desafios, riscos e atitudes inovadoras. Pessoas que gostam de servir, que valorizam o respeito em suas relações internas com o cliente, fornecedores e parceiros, e que se posicionam com garra, independentemente das circunstâncias.

- Atenção a tudo o que acontece no mundo, avaliando sua utilidade e seu retorno para o seu negócio, para extrair dessas tecnologias disponíveis o máximo aproveitamento.

- Uma estrutura de capital que permita investimentos em na empresa, em sua gente e em seu país, operando com eficiência para proporcionar retorno aos acionistas e um crescimento sustentável no longo prazo.

A estratégia do Grupo Pão de Açúcar é direcionada para a busca por ganhos de eficiência, que permitam operar com despesas menores e maior competitividade.

Em 2006, um dos desafios estratégicos do Grupo foi compatibilizar o imediatismo do varejo com um plano estruturado para os próximos anos, que resultou na definição do Planejamento Estratégico até 2010. Entre as metas estabelecidas, destaca-se um crescimento de vendas significativo, com vendas brutas de R$ 25,0 bilhões (descontados os efeitos da inflação) ao final do período e o aumento do retorno sobre o capital investido (ROIC), de 10,0% para 15,0%. Para alcançar esses objetivos macros, foram definidas sete grandes diretrizes:

1. **Abertura de novas lojas:** como parte de sua expansão estratégica, 68 novas lojas foram abertas desde 2000 até 2004, incluindo 16 lojas Pão de Açúcar, 22 lojas CompreBem, 19 lojas Extra, 10 lojas Extra Eletro e 1 loja Sendas.

2. **Aquisições de Redes:** desde 2000, o grupo adquiriu 230 lojas, consistindo de várias redes e de lojas individuais. Além disso, quando entramos em novos mercados, procuramos geralmente adquirir redes de supermercados locais, a fim de nos beneficiarmos do know-how delas existente sobre a região geográfica. Assim, as aquisições nos permitiram expandir nossas operações para cidades fora do Estado de São Paulo.

3. **Fortalecer a competitividade das bandeiras**: aumentar as vendas de comércio eletrônico para 4,5% das vendas totais em 2010.

4. **Expandir a participação de Não-Alimentos**: para 34% do faturamento bruto

5. **Intensificar o crescimento orgânico:** *com a inauguração de 150 lojas até 2010 (crescimento médio de 7% ao ano da área de vendas).*

6. **Intensificar a busca por maior eficiência operacional**.

7. **Investir na atração e retenção de talentos na Companhia***, em linha com as diretrizes de Recursos Humanos.*

Vantagens Competitivas:

As principais vantagens competitivas do grupo são os seus diferentes formatos de lojas de varejo de alimentos, a ampla rede de centros de distribuição, sua economia de escala, localização privilegiada em áreas urbanas densamente povoadas e seu alto nível de serviços aos clientes.

Diferentes formatos de lojas varejistas de alimentos:

As operações na rede varejista de alimentos são conduzidas através de Unidades de Negócios: Pão de Açúcar, CompreBem, Sendas e Extra, cada uma delas com estratégias distintas de vendas e com uma marca forte. A variedade de formatos, permite ao grupo focar efetivamente diferentes classes de consumidores.

Ampla rede de distribuição:

São operados centros de distribuição estrategicamente localizados nas cidades de São Paulo, Brasília, Fortaleza, Curitiba, Rio de Janeiro e Recife. Estes centros de distribuição têm área total de armazenamento de 350.000 metros quadrados. A rede de distribuição de produtos é a mais extensa e a mais tecnologicamente avançada do setor varejista brasileiro. Suas instalações são capazes de atender a praticamente todas as necessidades de distribuição da empresa, tanto em relação às suas atuais lojas como em relação às lojas que ainda são planejadas. Muitas das funções destes centros de distribuição são automatizadas, permitindo lidar com o manuseio dos produtos de forma mais rápida e eficiente.

Economia de Escala:

A larga escala possibilita ao Grupo Pão de Açúcar maior poder de negociação junto aos nossos fornecedores, resultando em preços baixos para o consumidor, maiores margens operacionais e melhores condições de pagamento. Essa escala permite o benefício de importantes canais de marketing, inclusive a veiculação de anúncios na televisão em horário nobre, um dos recursos mais eficientes de promover vendas, o que costuma ser inviável para pequenos varejistas, além de permitir grandes investimentos, tais como tecnologia, que geram retornos atrativos.

Excelentes localizações em áreas urbanas densamente povoadas e cidades do interior em crescimento:

Desde quando foram iniciadas as operações em 1959, foram acumulando-se localizações de lojas para as bandeiras Pão de Açúcar e Extra em locais privilegiados que oferecem vantagens competitivas significativas. As lojas mais antigas em São Paulo e Brasília encontram-se situadas em áreas residenciais de grande tráfego e, como resultado, a média de vendas mensais por metro quadrado nessas lojas é substancialmente mais elevada do que a média de vendas de supermercados no Brasil. Considerando-se que, atualmente, áreas nobres nessas regiões urbanas do Brasil são escassas, novas lojas seriam demasiadamente caras para os seus concorrentes. A recente associação com o Sendas no Estado do Rio de Janeiro contribuiu para a adição de várias localizações de alta qualidade.

Alto nível de serviços ao cliente:

Todos os formatos das lojas oferecem uma variedade de produtos de qualidade em um ambiente agradável de compras que enfatiza serviços ao consumidor. O Pão de Açúcar acredita que a preocupação em treinar os funcionários e o comprometimento com a qualidade proporcionam níveis cada vez mais altos de atendimento aos clientes, o que o diferencia dos seus concorrentes. São desenvolvidos, também, programas de fidelidade e reconhecimento que ajudam a expandir a posição competitiva da empresa. Nos formatos Pão de Açúcar, CompreBem-Sendas e Extra, são oferecidos cartões de compras preferenciais, que os clientes apresentam no caixa, e por meio dos caixas são coletadas informações sobre os padrões de compras dos clientes.

Oferta de produtos e serviços adicionais:

Nos últimos anos, foram ampliadas as opções de produtos e serviços adicionais com o objetivo de aumentar a satisfação dos clientes e obter fontes adicionais de receita. Por exemplo, para os hipermercados Extra, iniciou-se a prestação de serviços adicionais, adaptados às necessidades específicas da ampla base de clientes dessa divisão, tais como postos de gasolina dentro das áreas de estacionamento das lojas Extra. Além disso, atualmente foram incorporadas drogarias aos formatos de lojas existentes. A recente associação com o Sendas expandiu a presença em relação aos serviços de postos de gasolina e drogarias. A parceria com o Itaú Holding, para explorar produtos financeiros e serviços nas lojas da CBD, foi um dos principais destaques em 2004. A parceria Financeira Itaú-CBD (FIC) permite à CBD, oferecer aos seus clientes uma variedade maior de produtos de crédito e facilidades.

Centros de Distribuição:

Graças à sua capacidade de agregar valor às Unidades de Negócio, por meio da redução de rupturas, de custos e de investimentos em estoque, a Cadeia de Suprimentos é um importante diferencial para o Grupo, contando esta com uma ampla estrutura formada por 19 Centros de Distribuição (CDs). Localizados nas cidades de São Paulo, Brasília, Fortaleza, Curitiba, Rio de Janeiro, Salvador e Recife, eles somam uma área total de 385 mil metros quadrados.

5.4. O USO DO CORREIO ELETRÔNICO NA COMUNICAÇÃO INTERNA

O correio eletrônico representa, hoje, a principal ferramenta para os processos de comunicação interna do Grupo Pão de Açúcar.

Aliado a poderosos sistemas de informação totalmente online, o correio eletrônico proporciona agilidade e rapidez, se adequando plenamente a necessidade de um negócio que possui como grande marca o dinamismo e o alto volume de informações diárias.

Em se tratando de comunicação interna, as atividades da organização podem ser divididas em três grupos básicos:

- Comunicação entre corporação e lojas
- Comunicação interdepartamental
- Comunicação entre lojas

Comunicação entre Corporação e Lojas

As informações estratégicas da empresa são transmitidas da Sede Administrativa do grupo para as diversas lojas do país, utilizando-se, o correio eletrônico para a transmissão de documentos com formatação e periodicidade padronizadas.

Entende-se como “departamentos corporativos” todos aqueles que a função de definir diretrizes e conduzir as lojas no cumprimento destas metas. Alguns exemplos são os departamento de marketing, finanças, tecnologia da informação, jurídico, etc.

Neste nível a informação é gerada, quase sempre, em caráter normativo, visto que muitas delas partem, diretamente, do conselho executivo da organização.

Para facilitar o trabalho de distribuição destas informações, os responsáveis por esta tarefa contam com grupos de correios eletrônicos previamente cadastrados, tais como:

- Lojas Pão de Açúcar Brasil
- Lojas Pão de Açúcar São Paulo
- Gerentes Pão de Açúcar SP
- CPD Lojas

Por ser o contato telefônico com tantas unidades um procedimento bastante lento e de difícil execução, o cuidado no envio das mensagens eletrônicas e o acompanhamento constante por parte das lojas é fundamental para o correto andamento dos processos.

Comunicação Interdepartamental

Recebida a mensagem eletrônica, a mesma deverá ser imediatamente direcionada ao departamento ou funcionário responsável. Como detalharemos mais adiante, o responsável por esse direcionamento é o operador de CPD de cada loja.

Será com base nessas mensagens orientativas que os líderes de cada setor conduzirão suas equipes para o cumprimento das metas impostas pela companhia.

Há ainda a comunicação que tem origem na própria loja, geralmente relacionada ao cotidiano da mesma e que tem a função de integrar os departamentos em ações operacionais conjuntas, tais como: jornadas de trabalho, montagem de pontos-extras, estratégias de divulgação, padrão de atendimento ao cliente, resolução de situações-problema, etc.

Comunicação Entre Lojas

Neste nível, a comunicação interna tem a função de integrar lojas diferentes em pról do atendimento eficiente ao cliente .

É através do correio eletrônico que são solicitadas transferências de mercadorias, confirmações de estoques, remanejamento de funcionários, etc.

As comunicações deste tipo também tendem a ser centralizadas nos CPD’s de cada loja, porém há aqui um nível maior de flexibilidade que acaba por possibilitar o contato direto entre departamentos e lideranças.

5.4.1. O Gerenciamento do Fluxo de Informações

A chamada comunicação vertical (aquela que flui dos níveis hierarquicamente superiores para os inferiores) utiliza fortemente o correio eletrônico, no dia-a-dia do Grupo Pão de Açúcar.

Dos diversos departamentos da Sede Administrativa da empresa são enviadas dezenas de orientações, diariamente, para as lojas distribuídas em grande parte do território nacional.

Como estratégia de melhoria no processo, os envios são centralizados em um único destinatário nas lojas: o **Líder de CPD**. Em caso de mensagens com alto grau de importância, também o gerente receberá uma cópia da mesma.

Cabe ao líder de CPD (Centro de Processamento de Dados), analisar cada uma delas, interpretá-las e redirecioá-las ao departamento / funcionário ao qual se destina a informação. É fundamental que este funcionário conheça plenamente a estrutura departamental da empresa (especialmente da sua loja), pois deverá ser capaz de realizar corretamente e de forma ágil esta distribuição de mensagens.

Sistema de transmissão de mensagens via correio eletrônico – Pão de Açúcar
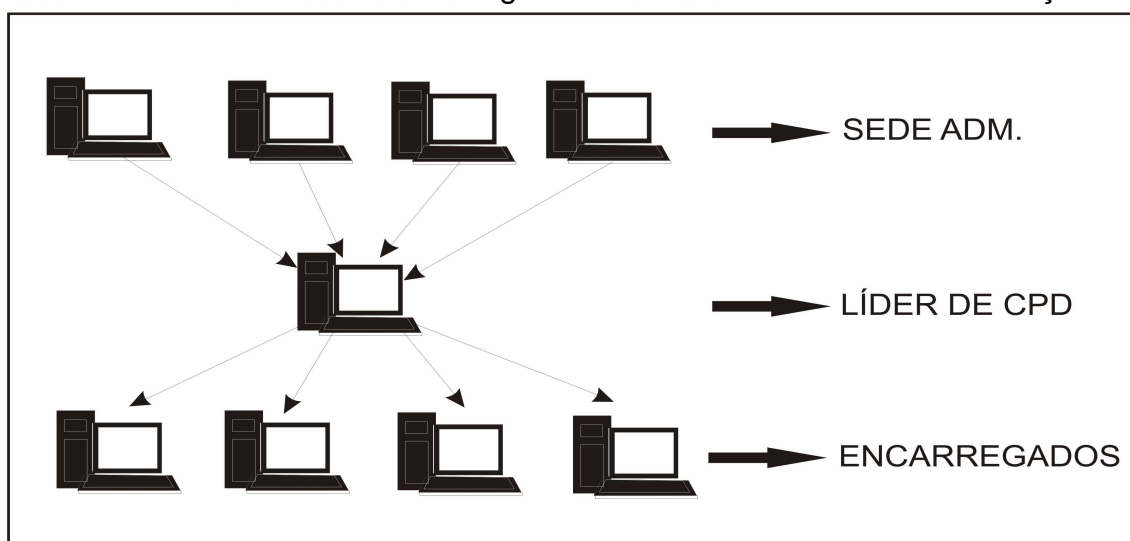
Figura 05

Cada caixa de correio de um líder de CPD recebe, em média, sessenta mensagens de correio eletrônico diariamente. Dentre os principais assuntos, destacam-se:

- Informações sobre promoções
- Relatórios gerenciais
- Orientações estratégicas
- Solicitações de levantamentos
- Documentos normativos
- Orçamentos de terceiros
- Autorizações de entrada de terceiros nas dependências da loja
- Dados sobre transfêrencias / recebimento de mercadorias
- Datas, locais e horários de reuniões

Conforme a natureza da mensagem a ação deverá ser tomada com maior ou menor rapidez. Por essa razão, é habitual o acompanhamento das mensagens em período integral por este profissional, além da sua atuação direta, realizando ligações telefônicas ou se comunicando pessoalmente com outros profissionais, afim de assegurar o cumprimento prazos e o correto entendimento das mensagens.

5.4.2. Padronização de Mensagens Eletrônicas

A organização não impõe grandes restrições a formatação de correios eletrônicos, exigindo apenas o bom senso pessoal e a aplicação de conceitos relacionados a etiqueta eletrônica (abordada em capítulos anteriores do presente trabalho).

Uma excessão, porém, é a assinatura individual: esta deverá seguir um modelo previamente definido de cores e informações, apresentado sempre o nome do usuário, seu departamento, telefone para contato e a logomarca do grupo.

Modelo Padronizado de Assinatura

Lilian de Souza Gomes
☎3089-3926 / 2349 - ADM
Grupo Pão de Açúcar

Figura 06

Outra padronização ocorre no endereço eletrônico dos usuários. Desde o ano de 2008, todos eles passaram a conter, obrigatoriamente, o nome completo do usuário e seu departamento.

Desse modo, foram extintos os endereços genéricos como "*Portaria de Recebimento",* nos quais não se tinha a certeza de quem era, na prática, o destinatário.

Quanto ao envio, a utilização do correio eletrônico deve ocorrer, sempre, em sintonia com o sistema hierarquico da empresa, que atribue a cada cargo um nível específico de autonomia para o envolvimento em determinados assuntos. Deste modo, solicitações de admissão ou demissão, por exemplo, não poderão ser encaminhadas diretamente do assitente de recursos humamos para a diretoria responsável, visto que a comunicação com o diretor deverá deve partir do gerente da unidade, e assim por diante, em diversos outros níveis.

5.4.3. Segurança no Uso do Correio Eletrônico

Visando aumentar a segurança e controle dos e-mails que circulam na organização, o Grupo Pão de Açúcar adota politicas rígidas de liberação de acessos.

Uma delas, por exemplo, é o fato de que toda liberação de acesso só deve ser efetuada mediante solicitação formal da gerência da loja, sendo acompanhada de termo de utilização assinado pelo funcionário, no qual devem constar todas as condições de uso e punições a qualquer infração às regras.

Em seguida, o departamento de TI efetua o cadastro, configura remotamente o terminal de acesso e fornece uma senha pessoal que passa a ser de inteira

responsabilidade do usuário. Esta senha será automaticamente bloqueada a cada sessenta dias, devendo ser substituída por uma nova combinação de letras e números.

Também será bloqueada em caso de erros sucessivos, devendo o usuário, neste caso, contactar o departamento de TI, especifiacamente o chamado NAUS (Núcleo de Atendimento ao Usuário), para a liberação de seu acesso.

Outra medida de segurança importante é o controle de recebimento de arquivos pelos usuários do correio eletrônico interno. Arquivos executáveis (.exe e .swf, dentre outros), são automaticamente bloqueados pelo servidor.

A capacidade de envio e recebimento (em megabytes) também varia conforme a necessidade operacional de cada departamento, limitando-se, por exemplo, a um megabyte para correios eletrônicos de líderes de setores operacionais.

A segurança é, com toda certeza, fator prioritário para o Grupo Pão de Açúcar em se tratando de mensagens eletrônicas.

O colaborador, em geral, conhece seu grau de autonomia quanto a utilização do correio eletrônico da empresa e tem ciência de suas responsabilidades nos processos de comunicação.

Um dos lemas da organização, disseminado constantemente entre todos os seus membros é a frase:

“Depois de você, as informações são o nosso bem mais precioso!”.

Tal cultura contribui para um baixo nível de problemas ocasionados pela incorreta utilização dos recursos de comunicação eletrônica e um alto nível de eficiência operacional.

TERMO DE USO DE CORREIO ELETRÔNICO – GPA

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR	**Termo de Responsabilidade pelo uso de Meios Eletrônicos de Comunicações e Recursos de Informática - FUNCIONÁRIO**	Código (uso exclusivo de TI): Data:
Nome do funcionário:	Cadastro (Sistema RH):	Cargo:
Sede: ☐ Loja: ☐ CD: ☐ Nº loja/ CD:	Departamento:	Telefone:
Centro de Custo: / Nome a ser visualizado no correio:	Endereço (Loja/ Sede/ CD):	

Através da assinatura deste termo, o funcionário assume a responsabilidade pela utilização dos recursos e meios de comunicação, de propriedade do Grupo Pão de Açúcar, disponibilizados para seu uso, por exemplo:

- Correio eletrônico interno e/ou externo e o Portal da CBD;
- Intranet e/ ou Internet;
- Áreas de armazenamento de dados, etc.

Fica ciente de que o uso desses serviços será monitorado e/ou interceptado pela Companhia e deverá respeitar o descrito abaixo:

1. Utilização apenas como ferramenta de trabalho, para o interesse exclusivo da Companhia, ficando proibido qualquer outro tipo de uso (por ex.: cópias, distribuição ou impressão de material protegido por direitos autorais; envio de alertas ou correntes, etc.) ;
2. Preservação da confidencialidade das informações acessadas e de sua senha, garantindo que seu código de usuário não seja utilizado /conhecido por terceiros;
3. Atenção especial na abertura de anexos em mensagens de pessoas desconhecidas ou assuntos estranhos (títulos em inglês, etc.), porque podem conter vírus;

O usuário, assume também a condição de responsável pela destinação e armazenamento das imagens, áudios e textos recebidos e/ou introduzidos em equipamentos da Companhia, através de quaisquer meios de comunicações; estando ciente de que, esses serviços estarão sendo monitorados / interceptados pela Companhia.

Serviços solicitados:

☐ Acesso à rede local e correio eletrônico interno [1]
☐ Acesso ao correio eletrônico na Internet (E-mail) [1 e 3]
☐ Acesso à navegação Internet (Browser) [2 e 3]
☐ Acesso a diretório na rede [3]

Nome do responsável pelo diretório:

Caminho do diretório:

Servidor do diretório:

Tipo de acesso:

[1] **Disponível para usuários da rede. - Necessária autorização do Chefe Imediato**

[2] **Disponível apenas para cargos autorizados na estrutura da Cia. - Necessária autorização do Chefe Imediato e Diretor da área.**

[3] **O item só pode ser selecionado caso o primeiro já tenha sido escolhido.**

Justificativa da Solicitação:

Declara, outrossim, que está ciente dos termos e responsabilidades acima, das normas Internas **IFM–N–003/05, NORMA DE UTILIZAÇÃO ACEITÁVEL DOS RECURSOS DE REDE, seus procedimentos e de que o não cumprimento dos mesmos será passível de punição disciplinar, podendo até culminar com demissão por justa causa.**

Assinatura do Funcionário responsável:	Assinatura/ carimbo Chefe Imediato
Assinatura/ carimbo Diretor:	Data:

Normatização – MSS (IFM-F-002/04-E) 1ª via - Funcionário / 2ª via – TI (Segurança da Informação)/ RH (Adm. de Pessoal)

Figura 07

5.4.4. Eficiência do Sistema Atual

Embora o Grupo Pão de Açúcar encontre-se em um nível relativamente alto de eficiência em relação ao uso do correio eletrônico, o dia-a-dia da organização demonstra que ainda existem falhas.

Mensagens mal elaboradas, e e-mails encaminhados ao destinatário incorreto são as duas principais causas de problemas, apontadas pelo departamento de CPD da unidade *2349 – Teodoro Sampaio*.

Devido ao alto volume de informações ocasionado pelo dinamismo do varejo, muitos profissionais tendem a enviar mensagens sem o devido cuidado com sua qualidade. Daí a maior suceptibilidade as falhas acima apontadas.

Visando melhorar este processo, desde o ano de 2008 tem sido aplicada no grupo uma política para “redução de mensagens eletrônicas”.

Esta política busca, através da conscientização dos colaboradores envolvidos nos diversos níveis de comunicação da empresa, uma diminuição no número de mensagens em circulação, estimulando o envio eficiente, evitando excesso de correios eletrônicos e as mensagens desnecessárias.

O grupo tem alcançado resultados significativos e um considerável avanço neste sentido.

CAPÍTULO 6

6.1 CONCLUSÃO

Tendo sido observadas empresas de diversos ramos de atividade, e buscadas fundamentações teóricas em diversas fontes de informação como livros, artigos de revistas, jornais e sites da internet, foi possível a consolidação de um conjunto de recomendações a serem seguidas para o gerenciamento do fluxo de informações que utiliza como canal o correio eletrônico.

Ao se analisar alguns dos muitos exemplos de problemas rotineiramente encontrados nas organizações brasileiras, nota-se que, grande parte destas, ainda não dirigem a este tema a atenção que o mesmo exige. Tanto é verdade, que poucas possuem presentes em sua cultura, definições relativas ao tratamento de suas informações internas via correio eletrônico, estando restritas ao assunto meras proposições superficiais.

Faz-se necessário o desenvolvimento de um manual de procedimentos aplicável, em essência, à organização moderna de modo "genérico", que defina aspectos básicos sobre a utilização do correio eletrônico, relacionados a temas como:

- Estruturação das mensagens;
- Coesão gramatical;
- Tipo de linguagem;
- Destinatários de envio;
- Organização das idéias;
- Medidas de segurança.

Gramática

Quanto aos aspectos gramaticais, a organização deve orientar seus colaboradores no sentido de conscientizar a todos sobre a importância da atenção quanto ao uso da linguagem, expondo claramente as consequências negativas que eventuais erros podem ocasionar à empresa e aos próprios colaboradores. É fundamental aqui, o incentivo ao uso de dicionários e a leitura de livros, revistas, e outras fontes, como ferramentas para desenvolvimento pessoal de habilidades relacionadas a comunicação escrita.

Etiqueta

Conceitos de “etiqueta eletrônica” também devem ser transmitidos e multiplicados a todos os envolvidos nos processos de comunicação via e-mail, sobretudo nas relações com clientes internos ou externos, visto que tais pessoas influem diretamente na consolidação da imagem da empresa .

Estrutura Clara de Responsabilidades

Outro fator de suma importância para eficiência do processo de comunicação via correio eletrônico, é o estabelecimento de uma clara estrutura de divisão de responsabilidades, que sirva como norteadora de todos os envolvidos no processo de distribuição dos diferentes gêneros de informação, evitando equívocos quanto ao correto destinatário de cada mensagem e perda de tempo na sua identificação. Ou seja, não basta saber redigir com competência uma mensagem, é necessário também enviá-la, no tempo adequado, à pessoa certa.

Segurança

Conceitos relacionados a segurança da informação, como medidas preventivas, devem ser claramente expostos pela empresa e a atenção por parte dos envolvidos a tais orientações deverá ser constantemente monitorada e exigida.

Tais definições devem possuir um nível de flexibilidade que permita sua adequação a realidade de cada empresa, mantendo, porém, um conjunto de diretrizes básicas(baseadas nos tópicos anteriores) que servirão como parâmetro para atuação.

BIBLIOGRAFIA

BERNARDO, André. Seu chefe está espionando?. **Revista Seleções.** São Paulo, n.23, p.176, 1999.

CAPUT CONSULTORIA. **O Segredo da comunicação via e-mail**. Disponível em: < http://www.bonde.com.br/bonde.php?id_bonde=1-28--8-20080829>. Acessado em: 18 de julho de 2009.

COOPER, Brian. **Como pesquisar na internet.** 1ª ed. São Paulo, PubliFolha, 2001, 72 p.

FAULHABER, Henrique. **A comunicação eletrônica e suas ameaças.** In: CGI.br (Comitê Gestor da Internet no Brasil). Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e da comunicação 2005. São Paulo, 2006, pp. 59-62

GOMES, Nelson e NASSAR, Paulo. **A comunicação da pequena empresa.** 1ª ed. São Paulo, Globo, 1997, 109 p.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. **Relatório Anual**. Disponível em: < http://www.gpari.com.br/RAO/2008/port/rs/17.htm >. Acessado em: 15 de Outubro de 2009.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. **Relação com Investidores.** Disponível em: http://www.grupopaodeacucar.com.br>. Acessado em: 17 de Outubro de 2009.

JENSEN, David. **Como causar impacto em 60 segundos ou menos. Segunda parte: comunicação eficaz por e-mail**. Disponível em: < http://www.universia.com.br/nextwave/ver_materia.jsp?materia=61>. Acessado em 10 de Setembro de 2009.

OGDEN, Milo Frank. **Como apresentar suas idéias em 30 segundos ou menos.** 2ª ed. Rio de Janeiro, Record, 1986, 129 p.

OLIVEIRA, José Paulo Moreira de. **Como escrever melhor.** 1ª ed. São Paulo, Publifolha, 2001, 70 p.

SANTOS, Gelson Clemente dos. **Comunicação Administrativa.** 3ª ed. Rio de Janeiro, Forense, 1984, 190 p.

THOMPSON, James. **Anatomia da Comunicação.** 2ª ed. São Paulo, Bloch, 1977, 293 p.

TRAVAGLIA, Luís Carlos e KOCH, Ingedore. **Texto e Coerência.** 9ª ed. São Paulo, Cortez, 2003, 107 p.